



Champs d'acteurs / 02



Rosanne Chabot

Patrick Dugué

Pierre Girard

RENFORCEMENT DES CAPACITES DES AGRICULTEURS EN AFRIQUE DE L'OUEST : VIABILITE D'UN SERVICE DE CONSEIL AGRICOLE MIS EN PLACE PAR UNE ORGANISATION DE PRODUCTEURS

L'UNION DES GROUPEMENTS POUR LA COMMERCIALISATION DES PRODUITS AGRICOLES DE LA BOUCLE DU MOUHOUN (UGCPA/BM) AU BURKINA FASO

Juillet 2013



Edition 2013

Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde

La collection des champs d'acteurs

La collection Champs d'acteurs est dédiée aux actions de terrain menées par FARM et ses partenaires. Les publications de cette collection visent à formaliser et à diffuser les résultats d'expériences portées par différents acteurs du développement agricole et rural.

Les publications sont disponibles sur : <http://www.fondation-farm.org>

Remerciements

Ce travail est le fruit d'une réflexion menée pendant une année entre l'Union des groupements pour la commercialisation des produits agricoles de la Boucle du Mouhoun (UGCPA/BM) et ses partenaires.

Nos remerciements s'adressent tout d'abord aux agriculteurs et élus de l'UGCPA/BM ainsi qu'aux employés de l'organisation qui sont les premiers artisans et acteurs du service de conseil agricole.

Ce projet de capitalisation sur l'expérience du service de conseil agricole de l'UGCPA/BM a été rendu possible grâce à la collaboration de plusieurs partenaires au Burkina Faso, au Canada et en France pour la rédaction et la coordination de ce rapport : Ingénieurs sans frontières – Canada (ISF), le Centre international de recherche en agronomie pour le développement (Cirad), l'UGCPA/BM et la Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde (FARM).

Pour leur participation à l'animation des deux ateliers de réflexion sur le service, nous tenons à remercier plus particulièrement Philippe Some du Réseau gestion, Augustin Bicaba du Centre d'appui à la gestion des exploitations familiales de Dédougou (CAGEF), Youssouf Traoré et Gifty Guiella de l'agence Corade, Eric Bologo d'Inter-Réseaux, Aurélie Toillier et Orlane Gadet du Cirad, Karim Zone de la SNV, Nasser Zongo d'ISF – Canada.

Enfin, pour leur participation à la relecture de ce rapport, nos remerciements vont à Adama Sidibe (UGCPA/BM), Boris Martin (ISF – Canada), Aurélie Toillier (Cirad), Philippe Some (Réseau gestion) et à l'équipe de FARM.

Crédits photographiques

Fondation FARM

Liste des acronymes

AFAAS: African forum for agricultural advisory services

AFDI : Agriculteurs français et développement international

CAGEF : Centre d'appui à la gestion des exploitations familiales de Dédougou

CEF : Conseil à l'exploitation familiale

Cirad : Centre international de recherche en agronomie pour le développement

FARM : Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde

FNGN : Fédération nationale des groupements Naam

GFRAS : Global forum for rural advisory services

ISF : Ingénieurs sans frontières – Canada

OP : Organisation de producteurs

UGCPA/BM : Union des groupements pour la commercialisation des produits agricoles de la Boucle du Mouhoun

UPA-DI : Union des producteurs agricoles – Développement international du Québec

Résumé

Depuis 2009, l'Union des groupements pour la commercialisation des produits agricoles de la Boucle du Mouhoun, au Burkina Faso, soutenue par ses partenaires techniques et financiers, a mis en place un service de conseil à l'exploitation familiale (CEF) pour ses membres. Ce service a pour objectif de favoriser l'apprentissage et la formation des agriculteurs en mettant l'accent sur la maîtrise de la gestion technico-économique de l'exploitation agricole, suivant quatre axes principaux : prévoir, mettre en œuvre, analyser et évaluer.

L'UGCPA/BM est une organisation de producteurs (OP) créée en 1993 par des agriculteurs, en vue d'accroître et de sécuriser leur revenu par la mise en marché collective de leur production. L'OP collecte habituellement plus de 2 000 tonnes de céréales (maïs, sorgho, mil) et de légumineuses (niébé) auprès de 800 producteurs et les commercialise sur les marchés locaux. L'UGCPA/BM travaille aussi avec 1 000 productrices qui livrent chaque année 40 tonnes de bissap (*Hibiscus sabdariffa*) certifié « biologique » et « équitable », que l'organisation exporte en Europe. Plus récemment, l'OP a diversifié les services à ses membres : crédit à la production, approvisionnement en engrais minéral (100 tonnes par an), production et distribution de semences certifiées (30 tonnes par an), conseil à l'exploitation familiale (240 adhérents en 2012).

Après trois années de fonctionnement du CEF, la fondation FARM a souhaité accompagner l'UGCPA/BM pour en dresser le bilan, afin de réfléchir aux conditions de sa pérennité. L'ensemble de ce travail repose sur plusieurs études et des ateliers menés en 2011 et 2012 par l'UGCPA/BM et ses partenaires, notamment la fondation FARM, Ingénieurs sans frontières – Canada (ISF) et le Centre international de recherche en agronomie pour le développement (Cirad).

Développer les capacités de gestion des agriculteurs pour améliorer leurs revenus

En Afrique de l'Ouest, les systèmes de vulgarisation en vigueur jusqu'à la fin des années 1980 ont certes permis d'obtenir des résultats intéressants pour un grand nombre d'agriculteurs dans différents domaines (usage des engrais, maîtrise de la culture attelée, introduction ou intensification du maïs, etc.). Mais ils reposaient sur une démarche descendante où les besoins du producteur et les processus d'apprentissage nécessaires au renforcement de ses capacités étaient peu pris en compte. En outre, ces démarches de vulgarisation étaient très orientées sur les techniques et ne traitaient pas de l'amélioration de la gestion de l'exploitation agricole.

Suite aux plans d'ajustements structurels et au désengagement des Etats du secteur agricole, plusieurs acteurs ont suivi une nouvelle voie, visant à mieux identifier les opportunités et les contraintes de la production agricole, ainsi que les attentes et les besoins des agriculteurs. Etant donné leurs conditions de précarité, les agriculteurs ouest-africains privilégient les stratégies de court terme pour résoudre les problèmes les plus urgents ; ils ont par conséquent du mal à définir un projet de développement de leur exploitation à moyen et long terme. Certaines méthodes d'apprentissage accordent beaucoup d'importance à la compréhension des stratégies et des raisonnements des agriculteurs, pour mieux appréhender les liens existant entre leurs pratiques techniques et leurs modes de gestion. Dans cette optique, l'exploitation agricole est considérée comme un système global qui combine différentes activités, mobilise

des facteurs de production et gère des ressources naturelles afin de répondre aux objectifs et aux besoins du ménage à court et moyen terme. Cette approche, qui met l'accent sur la gestion, est généralement désignée sous le vocable de « conseil à l'exploitation familiale ». Le CEF met l'accent sur un apprentissage progressif, mutuel et permanent qui repose sur une volonté de changement du producteur. Tel est le type de démarche que l'UGCPA/BM a privilégiée dans la mise en place de son service.

Les enjeux de la formation des agriculteurs par les OP

Outre leur retrait de la régulation des marchés agricoles, dans les années 1980, les Etats ont fortement réduit le financement des dispositifs de formation des producteurs. En réaction, ces dispositifs ont évolué de deux façons différentes : soit les bailleurs de fonds internationaux (notamment la Banque mondiale) ont continué à financer des services agricoles publics ; soit les organisations de producteurs, accompagnées le plus souvent par des organisations non-gouvernementales (ONG) et certains bailleurs de fonds bilatéraux, ont mis en place des services de formation et de conseil pour leurs membres.

Toutefois, les OP ont surtout mis l'accent sur la mise en place de services économiques permettant aux agriculteurs d'accroître leur production grâce à un meilleur accès aux intrants, et de mieux la valoriser sur les marchés. Mais les OP peuvent aussi jouer un rôle dans la formation des agriculteurs, notamment comme relais de l'innovation auprès de leurs membres. Les processus d'apprentissage des agriculteurs sont au carrefour de multiples enjeux, techniques, économiques, sociaux et environnementaux que les OP, de par la bonne connaissance de leurs membres, sont en mesure de cerner.

Un service de conseil à l'exploitation familiale en construction à l'UGCPA/BM

Le service de conseil de l'UGCPA/BM est récent ; il s'est installé graduellement depuis 2009. En 2012, 160 producteurs et 80 productrices profitaient de ce nouveau service, animé par un coordonnateur salarié de l'OP et un réseau de conseillers et animateurs paysans. Même si la majorité des adhérents au CEF sont alphabétisés, leur profil est très varié en termes d'âge, de niveau d'éducation initial et de moyens de production.

Les méthodes d'apprentissage reposent sur une combinaison entre une approche individuelle et une approche de groupe. Dans l'approche individuelle, l'objectif est d'accompagner l'agriculteur dans la gestion de son exploitation agricole en se basant sur ses propres résultats technico-économiques (notamment les marges brutes par culture). Les agriculteurs utilisent des outils de gestion simplifiés qui ont été conçus par l'UGCPA/BM et ses partenaires. L'ensemble des résultats des adhérents, centralisés dans une base de données gérée par l'OP, permet, à la fin de chaque campagne agricole, de nourrir des discussions entre le conseiller et l'agriculteur, ainsi qu'entre les producteurs. L'approche de groupe consiste en la réalisation d'une part, de quatre à cinq formations par an, sur des thèmes techniques et de gestion choisis par les adhérents et d'autre part d'une séance d'analyse et d'échanges sur les résultats obtenus durant l'année écoulée.

Des premiers effets positifs sur les pratiques des agriculteurs

L'impact du conseil sur le revenu des agriculteurs est très difficile à évaluer. Cependant, après trois années de fonctionnement du CEF, les adhérents ont modifié certaines de leurs pratiques techniques et de gestion. Ainsi, environ 75 % des adhérents au service utilisent désormais des semences améliorées alors qu'elles sont plus chères que les semences de ferme. La moitié pratique un labour à plat au lieu du traditionnel labour en billon, plus rapide mais qui contrôle moins bien les adventices. Il faut noter aussi que 25 % des adhérents ont commencé à utiliser de la fumure organique, alors que dans le même temps l'UGCPA/BM ouvrait son service d'approvisionnement en engrais minéraux.

En ce qui concerne l'amélioration de la planification et de la gestion des activités agricoles, la majorité des producteurs impliquent de plus en plus les membres de leur famille dans leurs prises de décision, en organisant par exemple des concertations entre les actifs familiaux pour préparer la campagne agricole. Les producteurs privilégient les dépenses liées à la scolarité des enfants, à la santé de la famille mais aussi à la préparation de la campagne agricole.

Enseignements sur la viabilité d'un service de conseil

Pour une organisation de producteurs, l'analyse de la viabilité d'un service de conseil est plus complexe que celle des services économiques au sens strict, car le principal critère d'évaluation ne peut être la rentabilité. L'expérience menée avec l'UGCPA/BM permet de hiérarchiser les conditions de viabilité d'un service de conseil porté par une OP.

Un service de conseil agricole sera d'autant plus viable que l'OP développe aussi des services économiques, comme c'est le cas à l'UGCPA/BM. Pour les agriculteurs membres, un service de conseil sera plus attractif si l'OP est en mesure de leur fournir les moyens de production adéquats. Le CEF peut ainsi contribuer à l'amélioration de la rentabilité des services économiques et donc à la viabilité globale de l'OP. L'instauration du CEF à l'UGCPA/BM est récente ; dans l'avenir, il faudra repérer les différences existant entre membres adhérents et non adhérents à ce service, en termes de quantités de céréales livrées, de respect des engagements de livraison et d'autres caractéristiques.

L'offre de conseil doit être en adéquation avec les besoins et les capacités des agriculteurs. Théoriquement, le CEF s'attache à prendre en compte la diversité des exploitations agricoles en identifiant les problèmes avec les paysans, puis en leur apprenant à les diagnostiquer et à les gérer par eux-mêmes. C'est cette approche que souhaitent mettre en œuvre progressivement les responsables de l'UGCPA/BM. Néanmoins, les méthodes et outils actuellement utilisés sont assez normatifs et ne sont pas toujours adaptés aux besoins et aux capacités de tous les membres (alphabétisés ou non, petites et grandes exploitations, etc.), ce qui compromet leur adoption dans la durée. C'est en procédant à des évaluations régulières que la demande de conseil pourra être précisée et que l'offre s'y adaptera. Cela implique d'intégrer les agriculteurs à la conception du fonctionnement du dispositif et de mettre en œuvre une véritable démarche de co-construction entre l'OP et les partenaires techniques et financiers qui l'accompagnent dans son développement.

Les services de gestion tels qu'ils ont pu être développés en France depuis 40 ans (comptabilité, études de bilans, conseils juridiques et fiscaux) seraient beaucoup trop coûteux en Afrique et ne pourraient toucher qu'un nombre limité de membres de l'OP. Un point

crucial en Afrique est le faible niveau d'éducation initial de la plupart des agriculteurs. Un service de conseil centré sur la formation et les processus d'apprentissage de groupe développant les aspects techniques et certains raisonnements de gestion semble plus viable financièrement.

Quelle que soit l'approche retenue, le conseiller apparaît comme l'acteur central. L'UGCPA/BM a opté pour un dispositif reposant sur un réseau de conseillers et animateurs paysans. Cette option a l'avantage de démultiplier le conseil à moindre coût. Néanmoins, elle nécessite un investissement plus important dans la formation et le renforcement des capacités des ces conseillers, condition indispensable pour qu'ils puissent apporter des avis justes et pertinents. Le conseiller doit dépasser sa posture de « prescripteur » pour devenir un « conseiller – formateur » proche des producteurs.

Enfin, la question du financement est capitale. La viabilité financière d'un service dépend d'une part de la capacité de l'OP à optimiser ses coûts (qui dépendent du dispositif de conseil et de la démarche choisie) et d'autre part, de sa capacité à mobiliser des financements.

À l'UGCPA/BM, le coût du CEF s'établit à 95 000 francs CFA (environ 150 euros) par adhérent en 2012. Ce montant a beaucoup diminué depuis 2009, notamment en raison de la mise en place d'un réseau de conseillers et animateurs paysans. Les marges de compression des coûts de fonctionnement (indemnités et déplacement des conseillers) sont désormais limitées, surtout si l'on veut maintenir un certain niveau d'approche individuelle dans le conseil. En revanche, les coûts de formation des conseillers et animateurs paysans, qui représentent plus de 20 % du coût du service, pourraient faire l'objet d'une plus grande mutualisation avec d'autres OP. Il existe en Afrique des expériences significatives de mutualisation des compétences et de formation des conseillers, comme celle du Réseau gestion au Burkina Faso, qui méritent d'être soutenues.

La mobilisation des financements demeure complexe. A l'UGCPA/BM, le service CEF est très dépendant de l'appui fourni par un nombre réduit de partenaires. Les adhérents au service CEF ne financent que 6 % du coût du service, via des cotisations individuelles spécifiques. Il est clair que les adhérents ne pourront assumer entièrement son coût, sauf pour des prestations de service très individualisées et spécialisées, qui ne sont pas encore proposées à l'UGCPA/BM. Même dans les pays industrialisés, seule une partie des frais des services de conseil agricole est financée directement par les agriculteurs eux-mêmes.

Les OP disposant de services économiques rentables peuvent affecter une partie de leur marge bénéficiaire au financement du CEF. Dans un souci d'équité, cette orientation sera d'autant plus envisageable que le service démontre son efficacité et s'il apparaît qu'il a un impact positif sur l'OP et sur la majorité de ses membres. Dans le cas de l'UGCPA/BM, il se pose clairement la question de savoir si les membres de l'OP sont prêts, via un prélèvement sur leurs livraisons de céréales, à financer un service qui ne touche aujourd'hui que quelques agriculteurs. Les estimations réalisées avec l'UGCPA/BM montrent que les ressources dégagées sur les services économiques ne pourront couvrir qu'une partie du coût de fonctionnement du conseil si l'OP ne veut pas compromettre ses fonds propres et sa capacité d'investissement.

Dans tous les cas, les OP devront continuer à mobiliser des soutiens extérieurs auprès des partenaires techniques et financiers ou de l'Etat. Ces appuis devront être diversifiés pour limiter les risques liés à la dépendance à un nombre réduit de partenaires. La viabilité du service repose aussi sur la capacité de l'OP à coordonner ces différents partenaires pour que leurs actions soient complémentaires, partagées et qu'elles s'insèrent dans la vision stratégique de l'organisation.

Perspectives de développement du CEF à l'UGCPA/BM

La faible structuration de la demande de conseil implique une mise en place graduelle du CEF. En effet, les producteurs, mais aussi les responsables des OP ont du mal à identifier leurs besoins de conseil, faute d'expérience dans ce domaine. Le seul moyen de construire une offre de conseil adaptée et de constituer des références techniques et économiques de qualité est de prendre en compte les acquis et les échecs des projets antérieurs et de construire la démarche au fur et à mesure de son expérimentation, en procédant à des ajustements annuels.

Plusieurs options sont envisagées à l'UGPCA/BM pour améliorer et éventuellement réorienter l'offre de conseil :

- segmenter l'offre de conseil : l'OP pourrait proposer : (i) un « conseil de base », accessible à tous les membres et peu coûteux. Ce service, qui consisterait en des formations/sensibilisations de groupe, permettrait d'identifier plus précisément les besoins et de fournir en retour un conseil de groupe adapté ; (ii) un « conseil technico-économique », proche de celui offert actuellement, pour des exploitations maîtrisant les bases de la gestion et ouvertes au changement, mais mettant l'accent sur l'approche de groupe afin de limiter les coûts et reposant sur des méthodes d'apprentissage et des outils de formation améliorés ; (iii) un « conseil sur mesure », accompagnant un petit nombre de membres dans la réalisation de projets d'investissement sur leur exploitation et dont le coût serait financé principalement par ces agriculteurs ;
- mieux prendre en compte la globalité de l'exploitation agricole, en retravaillant les méthodes et les outils de conseil actuels et en renforçant la formation des conseillers pour qu'ils puissent affiner leur approche. La mutualisation et les échanges entre conseillers et responsables de différentes OP doivent être encouragés ;
- mettre l'accent sur les innovations techniques et organisationnelles, en instaurant un dispositif qui facilite la conception et l'adoption d'innovations techniques co-conçues par les institutions de recherche-développement et par les agriculteurs (tests, expérimentations en milieu paysan, diffusion des résultats) ;
- renforcer le système de suivi-évaluation pour mieux cerner la demande de conseil et ajuster l'offre ;
- diversifier les sources de financement du CEF en utilisant une partie des marges réalisées par les services économiques de l'OP pour couvrir une partie des coûts de fonctionnement du service de conseil.

La participation de l'Etat au financement des services de conseil des OP est un véritable enjeu. Depuis quelques années, les dispositifs de formation des agriculteurs connaissent un sensible regain d'intérêt de la part des pouvoirs publics, dû à l'attention portée à l'augmentation de la production agricole en raison des inquiétudes liées à l'insécurité alimentaire. Le périmètre d'intervention du conseil agricole évolue : l'accent est mis sur l'accompagnement des producteurs, même si le terme de « vulgarisation » est encore employé. Certains pays d'Afrique de l'Ouest prévoient de mettre en place différents dispositifs et de dégager des crédits pour le conseil agricole, mais les financements réels et l'intégration des OP à ces dispositifs restent flous.

Au Burkina Faso, le Système national de vulgarisation et d'appui-conseil agricoles (SNVACA) a proposé d'instaurer un système d'appui-conseil intégrant davantage la gestion globale de l'exploitation agricole. Il affiche une volonté de responsabiliser les acteurs et de prendre en compte les savoirs locaux. Cela marque un net changement dans l'approche de l'appui-conseil. La première phase du programme repose sur un réseau de conseillers dépendant des services agricoles nationaux ; elle vise les chefs d'exploitation agricole ayant un bon niveau de formation initial.

Bien que l'Etat burkinabé mette en avant sa volonté de coordonner le développement de l'appui-conseil avec les OP, il n'apparaît pas encore clairement si ces dernières auront accès à des aides pour créer ou renforcer leur propre CEF ou si les fonds seront réservés aux seules structures de l'Etat. Or, depuis vingt ans, les organisations de producteurs ont développé de réelles compétences en termes de conseil. Il est important de les valoriser et d'encourager les initiatives qu'elles font émerger dans ce domaine.

Summary

In Burkina Faso, the Union des groupements pour la commercialisation des produits agricoles de la Boucle du Mouhoun (UGPCA/BM) has run up an advisory service for the management of family farms (ASMFF) for its members since 2009. This was achieved through support from several technical and financial partners. The aim of the service is to promote the training and education of farmers, with special emphasis on imparting technical and economic farm management skills in four main areas: forecasting, implementation, analysis and evaluation.

The UGCPA/BM is a producers' organization (PO) founded by farmers in 1993 to increase and protect their income through the collective marketing of their products. The PO generally collects over 2,000 tons of grain (maize, sorghum and millet) and legumes (cowpea) from 800 producers and markets them on local outlets. The UGCPA/BM also works with over 1,000 women farmers who deliver 40 tons yearly of bissap (*Hibiscus sabdariffa*), certified « organic » and « fair trade » which the organization then exports to Europe. More recently, the PO has diversified member services to cover production credits, mineral fertilizer supply (100 tons/year), production and distribution of certified seeds (30 tons/year), and advice on farm management through the ASMFF (240 members in 2012).

After three years' experience with ASMFF, the Foundation for World Agriculture and Rurality (FARM) decided to assist the UGCPA/BM in a stock-taking exercise to reflect on the future course of ASMFF operations. This undertaking was based upon several studies and workshops held in 2011 and 2012 by UGCPA/BM and partners, in particular FARM, EWB (Engineers without borders – Canada) and Cirad (*Centre international de recherche en agronomie pour le développement*).

Developing farmer management skills in order to improve farmer income

In West Africa, the agricultural extension services in place up until the late 1980's did indeed enable a large number of farmers to obtain tangible results in various fields such as fertilizer use, draft animal power use, introduction or intensification of maize growing and so forth. But all of this was predicated on a top-down approach in which producers' needs and crucial skills acquisition were not accorded much importance. In addition, this extension work was very technically oriented and neglected aspects such as better farm management.

In the wake of structural adjustment programs and the disengagement of government from the agricultural sector, several stakeholders followed a new path aimed at better identifying opportunities and limits concerning agricultural production, and clarifying the expectations and needs of farmers. Because of their precarious living conditions, West African farmers tend to adopt short-term strategies to solve the most pressing problems. Consequently, they find it difficult to come up with a development project for their farms in the medium and long term. Now, certain learning methods attach great importance to understanding farmers' strategies and reasoning when it comes to their everyday techniques and management methods. With this aim in mind, farm is seen as a global system that combines different activities, utilizing factors of production and management of natural resources in order to meet objectives and short and medium term needs. This approach, which emphasizes the management aspect, is usually labeled as “management advice for family farms”.

The ASMFF puts the accent on a progressive, mutual and permanent learning process based on the producer's determination to carry out change. This is the kind of approach that the UGCPA/BM has now opted for in organizing its services.

Challenges faced by producers' organizations in training farmers

In addition to their withdrawal from the role of regulators of agricultural markets in the 1980's, governments also significantly reduced funding for extension services. In reaction to this, these services evolved in two different ways. Either the international donors (the World Bank in particular) continued to fund public agricultural services, or the producer organizations, usually in tandem with NGO's and some bilateral donors, proceeded to set up training and advisory services for their members.

Nevertheless, the PO's put the emphasis on setting up services that would enable farmers to increase their production through better access to inputs, and to enhance their market value. But PO's can also play a part in training farmers, especially when disseminating new and innovative practices among members. The learning processes for farmers involve a host of different technical, economic, social and environmental elements that PO's, thanks to the knowledge and experience of their members, can help identify.

Building an advisory service for the management of family farms at the UGCPA/BM

The advisory service at UGCPA/BM is very recent, having been built up gradually since 2009. In 2012, 160 male farmers and 80 women farmers took advantage of this new service, led by an employed coordinator from the PO working with a network of advisers and local facilitators who are also farmers. Although the majority of ASMFF members are literate, their profiles are very different in terms of age, level of basic schooling and means of production.

Teaching methods are based upon a combination of individual and group approaches. In the individual approach the aim is to assist the farmer in the management of his operation based on his own technical and economic results, and in particular on his gross margin per crop. The farmers use simplified management tools designed by UGCPA/BM and its partners. The overall results obtained by members are centralized in a database managed by the PO, and this allows for lively discussions to be held between the adviser and the farmer, and between producers themselves at the end of every growing season. The group approach consists of holding four to five training courses per year on technical and managerial subjects chosen by members themselves, and, in addition, the convening of a session for analysis and exchange of ideas on results obtained by farmers during the year.

Initial positive impact on farming practices

It is difficult to measure the impact of advisory services on farmers' incomes. However, following three years of ASMFF operation, members have modified certain technical and managerial practices. For instance, about 75 % of members joining the service now utilize improved seed varieties, even though these are more expensive than farm-saved seed. Half of them now practice reversible plowing instead of the traditional ridges or beds, which is faster but which is not as effective for weed control. It should also be noted that 25 % of the membership have begun to use manure at a time when the UGCPA/BM began efforts to supply farmers with mineral fertilizers.

As far as improving the planning and management of agricultural activities, the majority of producers involve more and more family members in decision-making, for instance, when organizing the participation of family workers in preparation in the growing season. The producers also tend to favor spending linked to child education and family health, but also in preparation for the growing season.

Lessons learned about the advisory service

For a producers' organization, undertaking an analysis of the viability of an advisory service is more complicated than evaluating economic services in the narrow sense, because the main criteria for evaluation in this instance cannot be profitability. The experience gleaned with UGCPA/BM has enabled us to draw up a classification of factors of viability to measure an advisory service provided by a producers' organization.

An agricultural advisory service will be all the more economically viable to the extent that the PO also develops economic services, as is the case with UGCPA/BM. For farmer members, an advisory service will be more attractive if the PO is able to provide them with adequate inputs. The ASMFF can thus contribute to improving the profitability of economic services and therefore the overall economic viability of the PO. The ASMFF at UGCPA/BM is a recent creation. In the future, it will be necessary to flag existing differences between members that have joined the service and those that haven't, in terms of quantities of grains delivered, meeting delivery deadlines and other criteria.

The advisory service should be commensurate with the needs and capacities of farmers. In principle, the ASMFF strives to take account of the diversity of farming situations by identifying problems farmers face, then teaching farmers to diagnose and manage these problems themselves. This is the empowerment approach that the leadership of UGCPA/BM wishes to gradually put into place. The methods and tools currently used, however, are fairly standardized and are not always adapted to the needs and capacities of all members who may be literate or not, have small or large farms, etc. This tends to compromise their adoption by farmers over time. It is by carrying out regular evaluations that the demand for advisory services can be better defined and the ASMFF service fine-tuned. This implies involving farmers in designing the scheme, and having a true cooperative effort when building the scheme between the PO and its technical and financial partners.

Management services as they have been developed in France for the past 40 years, such as accounting, balance sheet analysis, or legal and financial advice, would be too costly in Africa and would only reach a limited number of PO members. A crucial point in Africa is the low level of primary education of most farmers. An advisory service focused on training and group-learning processes that develop the technical aspects and certain management principles seems more economically viable.

Whatever the approach chosen, the adviser seems to have a central role to play. The UGCPA/BM opted for a scheme based on a network of local farmer advisers and facilitators. This option has the advantage of multiplying the supply of advice at the lowest cost. Nevertheless, it requires a larger investment in agent training and capacity building, which is indispensable if they are to provide correct and pertinent advice. The adviser must move beyond the role of «prescriber» to become an «adviser/trainer», who is close to the producers.

Lastly, the issue of funding is crucial. On the one hand, the financial viability of a service depends on the PO's capacity to optimize costs (which depends on the advisory scheme and the approach that has been adopted), and on the other hand, its capacity to harness funding.

In 2012, the MAAF cost the UGCPA/BM a total of 95,000 CFA Francs (150 euros) per member. This figure has considerably dropped since 2009, mainly due to the finalizing of a network of local farmer advisers and facilitators. Areas for further cost compression (allowances and travel for agents) are now limited, especially if a certain degree of individual approach is maintained in the service. On the other hand, the training costs for advisers and facilitators, which represent over 20% of the service's expenditure, could be further shared with other PO's. In Africa there are significant examples of this sharing of know-how and adviser training, such as the Management Network (*Réseau gestion*) in Burkina Faso, that deserve support.

The securing of funding remains a complex issue. At UGCPA/BM, the ASMFF service is highly dependent on support from a small number of partners. The members of the ASMFF only cover 6 % of the service's costs with their individual membership fees. It is clear that the members cannot assume responsibility for full costs except for very individualized and specialized services, which are not yet offered by UGCPA/BM. Even in industrialized countries, only a fraction of the agricultural advisory services are directly funded by the farmers themselves.

The PO's that run profitable economic services can earmark a share of their profits to fund the ASMFF service. In fairness for all members, that orientation will be all the more realizable if the ASMFF service can prove its effectiveness, and if it seems to have a positive impact on the PO and on a majority of its members. In the case of UGCPA/BM, the question is clearly to know whether members of the PO are ready, through a levy on their grain deliveries, to fund a service which so far only reaches a few members. Estimations made with UGCPA/BM show that resources coming from economic services will only cover a part of operational costs of the advisory service if the PO is not to compromise its own capital and investment capacity.

Whatever the case, PO's will have to continue to harness funding from outside sources like technical and financial partners or governments. This support will have to be diversified to limit risks linked to dependency on a small number of partners. The viability of the service is also based on the PO's capacity to coordinate the different partners so that their action is complementary, shared, and fits the strategic vision of the organization.

Growth prospects for the CEF at UGCPA/BM

The current weak structural demand for advisory services suggests adopting gradual implementation of the ASMFF. Indeed, producers, and even leaders of the PO, find it difficult to identify their advisory needs, due to their lack of experience in this field. The only way to build up an appropriate advisory offering, and to constitute quality technical and economic references, is to take account of the successes and failures of previous projects and to build the approach step by step as it is implemented, making yearly adjustments.

Several options are envisaged for UGPCA/BM to improve and eventually reorient the proposed advisory services:

- Splitting the advisory services: the PO could provide (i) «basic advisory», accessible and affordable for all members. This service, which would feature group training and awareness building, would enable a clearer identification of needs and could be a source of feedback on appropriate group advice; (ii) a «technical and economic advisory service», similar to the one currently offered, for farms that have a grasp of basic management techniques and which are open to change, while putting the accent on a group approach in order to limit costs, and using improved learning and training tools; (iii) a «custom-tailored advisory service», to assist a small number of members in realizing investment projects on their farms and whose costs would be principally met by these same farmers;
- Having a better understanding of the farm with a systemic approach, by reworking current advisory methods and tools, and strengthening advisers training so that they may fine-tune their approach. Sharing responsibilities and fostering exchanges between advisers and leaders of different PO's should be encouraged;
- Placing emphasis on technical and organizational innovations, by adopting a scheme that facilitates the design and adoption of technical innovations produced jointly with R&D institutions and farmers (tests, experiments in rural farm areas, dissemination of findings);
- Strengthening the monitoring and evaluation system to better focus on the demand for advisory and adjusting the service provided;
- Diversify funding sources for the ASMFF service by earmarking a share of the profits made by the PO's economic services to cover part of the running costs of the advisory services.

Government participation in funding PO advisory services is a crucial challenge. For the past few years, public authorities have taken a significant new interest in farmer training schemes thanks to the growing attention paid to increasing agricultural production in response to food security concerns. The scope of agricultural advisory services has evolved: the accent is now on accompanying producers, even though the term «extension services» is still used. Some West African countries plan to set up different mechanisms and provide credits for agricultural advisory services, yet the real amount of funding and the inclusion of PO's in these mechanisms is still unclear.

In Burkina Faso, the National Agricultural Extension and Advisory Support Services System (*Système national de vulgarisation et d'appui-conseil agricoles - SNVACA*) aims at providing an advisory support service that includes a greater global farm management component. It is designed to grant more responsibility to local actors and to take better account of local know-how and knowledge. This indicates a basic shift in the approach to advisory services. The program's first phase is based on a network of advisers from national agricultural services; their interlocutors are heads of farming operations with a satisfactory level of basic training.

Although the government of Burkina Faso has stressed its determination to coordinate with PO's in the development of advisory services, it is still not clear whether the PO's will be able to access financial assistance to set up or strengthen their own ASMFF's, or if funding will be reserved solely for government agricultural entities. The fact is, over the past 20 years producers' organizations have developed strong skills in terms of advisory services. It is therefore important to recognize their value, use them, and encourage the initiatives that they foster in this field.

SOMMAIRE

Résumé.....	5
Summary	11
Introduction.....	18
1. Évolution des dispositifs de conseil agricole et rural en Afrique de l'Ouest et au Burkina Faso.....	20
1.1 Les dispositifs de vulgarisation agricole avant les plans d'ajustement structurel	20
1.2 De la vulgarisation au conseil agricole : l'émergence des dispositifs	22
1.2.1 L'approche globale de l'exploitation et les principes de la gestion	22
1.2.2 La diversité des expériences de conseil aux exploitations	23
1.2.3 Les organisations de producteurs au cœur des dispositifs d'appui à l'agriculture	24
1.3 Un retour de l'Etat sur l'appui-conseil aux agriculteurs ?	26
2. Origine et environnement du CEF à l'UGCPA/BM	28
2.1 Pourquoi un service CEF à l'UGCPA/BM ?	28
2.2 Un environnement propice au développement du CEF	29
2.3 Une diversité de partenaires intervenant sur le service CEF	29
2.3.1 La fondation FARM	29
2.3.2 Ingénieurs sans frontières – Canada	30
2.3.3 Le Cirad	31
2.3.4 Les autres partenaires du service CEF à l'UGCPA/BM	31
3. Le dispositif CEF à l'UGCPA	32
3.1 L'élaboration d'une vision du service CEF	32
3.2 La gouvernance interne du service	33
3.3 Méthodes et outils du CEF : une approche combinant démarche individuelle et de groupe	35
3.3.1 Un conseil individuel avec un nombre limité de producteurs	35
3.3.2 L'approche de groupe	37
3.3.3 Les outils utilisés par les conseillers et animateurs du service CEF	39
3.4 La mobilisation des compétences pour assurer le conseil	39
3.5 Un financement du service CEF qui dépend de l'extérieur	40
3.6 Une mise en place progressive de la démarche CEF	42
4. Les conditions de la viabilité des dispositifs de conseil agricole portés par les OP : enseignements à partir du cas de l'UGCPA/BM	43
4.1 L'appropriation et la gouvernance d'un dispositif de conseil agricole par les responsables de l'OP	43
4.2 Une synergie des services : atout pour le développement d'un service de conseil agricole	44
4.3 L'adéquation entre l'offre de conseil et les besoins des agriculteurs	46
4.3.1 Une diversité des profils des adhérents CEF : âge, niveau d'éducation, moyens de production	46
4.3.2 Des outils et méthodes d'apprentissages ayant des effets variables auprès des producteurs	49
4.3.5 Le CEF : un cycle de formation ou une formation continue ?	53
4.4 Des atouts et limites de la centralisation des données technico-économiques	54
4.5 Les enjeux de la mobilisation des compétences pour apporter le conseil	54
4.6 L'adéquation entre le dispositif de conseil développé et le financement du service	56

4.7 Développer un dispositif de suivi-évaluation pour améliorer la viabilité du service	58
4.7.1 Le défi de l'évaluation d'impact du CEF	58
4.7.2 Une démarche de suivi-évaluation qui doit être renforcée	59
5. Perspectives pour le service CEF de l'UGCPA	60
5.1 Renforcer la gouvernance interne et externe du service	60
5.2 Un CEF qui répond mieux aux attentes de l'OP et des adhérents	60
5.2.1 Diversifier les outils et méthodes d'apprentissage	60
5.2.2 Produire des données technico-économiques utilisables par les responsables de l'UGCPA/BM ?	62
5.2.3 Former les conseillers à développer une approche globale de l'exploitation agricole	62
5.2.4 Un service relais de l'innovation technique entre la recherche et les producteurs ?	63
5.3 Un financement différencié selon le conseil	63
5.3.1 Contribution des adhérents	63
5.3.2 Les enjeux de la contribution de l'UGCPA/BM via un prélèvement sur ses services économiques	64
5.3.3 Des perspectives de financement par l'Etat ?	65
5.3.4 Un potentiel de financement par les entreprises ?	65
Conclusion	66
Bibliographie	67

Introduction

Les dispositifs d'appui-conseil aux agriculteurs d'Afrique sub-saharienne ont un rôle important à jouer dans l'atteinte de la sécurité alimentaire dans cette partie du monde. Ces dispositifs sont essentiels pour accompagner les agriculteurs dans l'évolution de leurs exploitations agricoles afin qu'ils augmentent leurs revenus, la productivité et la résilience de leur système de production tout en respectant l'environnement. En effet, l'intensification de l'agriculture nécessite une utilisation plus accrue et plus raisonnée en intrants ou en travail mais aussi en connaissances et innovations.

Au cours des années 80, les Etats africains se sont largement désengagés de l'agriculture. Outre leur retrait de la régulation des marchés agricoles, ils ont fortement réduit le financement des dispositifs publics de formation et de conseil aux producteurs. En réaction, ce type de dispositifs a évolué de différentes façons :

- soit les bailleurs de fonds internationaux ont continué à financer des services agricoles publics ;
- soit les organisations de producteurs (OP) qui émergeaient ont instauré des services d'appui-conseil qui ont pris des formes très diverses.

Parmi la diversité de ces services d'appui-conseil, le Conseil à l'exploitation familiale (CEF) est né au cours des années 90 mettant en avant les principes de la gestion dans les processus d'apprentissage, d'aide et de prise de décision.

Depuis 2009, l'UGCPA/BM, accompagné par ses partenaires techniques et financiers, a mis en place un service de conseil à l'exploitation familiale pour ses membres. Après trois années de fonctionnement du service, la fondation FARM a souhaité accompagner l'UGCPA/BM faire le bilan du service pour réfléchir aux conditions de pérennité. Comme défini par Griffon (2010), « un système est par nature, soit viable, soit non viable, c'est-à-dire soit qu'il se maintient en vie, soit qu'il est destiné à se dégrader et périr ». C'est pourquoi, à travers ce cas d'étude, le présent rapport tente de dégager les conditions de viabilité des services CEF mis en œuvre par des OP en Afrique de l'Ouest.

L'ensemble de ce travail de capitalisation repose sur plusieurs études et réflexions menées par l'UGCPA/BM et ses partenaires notamment la fondation FARM, Ingénieurs sans frontières – Canada (ISF) et le Cirad depuis 2010 (cf. bibliographie) : une première étude conduite par un étudiant burkinabé sous la direction d'ISF a porté sur l'analyse des pratiques de gestion des adhérents CEF de l'UGCPA/BM (Sana, 2011), deux communications pour des colloques de la Société française d'économie rurale (Dugué et al., 2010 et Girard et al., 2012), plusieurs ateliers de réflexion internes à l'UGCPA/BM et la participation au séminaire de capitalisation des expériences de CEF en Afrique de l'Ouest qui s'est tenu à Bohicon en novembre 2012¹.

¹ cf. produits sur ce séminaire : <http://www.inter-reseaux.org/groupes-de-travail/gt-conseil-agricole-et-rural-car/article/conseil-agricole-et-cef-documents>

L'UGCPA/BM a été créée en 1993 par des agriculteurs en vue d'accroître et de sécuriser leur revenu en améliorant la commercialisation de leurs céréales. Le modèle de la coopérative a été retenu. Bien après, le CEF a été proposé aux membres de l'Union, des producteurs qui livrent des céréales (maïs, mil, sorgho essentiellement) à l'UGCPA/BM mais également aux productrices membres qui fournissent du Bissap biologique (*Hibiscus sabdariffa* ou oseille de Guinée) et du niébé. Après une phase exploratoire en 2009, le service CEF pour les productrices a été lancé lors de la campagne agricole 2010-2011. Les réflexions menées sur le CEF pour les productrices ont été moins poussées que celles menées pour les producteurs de céréales. Ainsi, ce rapport s'intéresse en premier lieu au service du conseil à l'exploitation familiale des producteurs même s'il aborde des questions transversales comme les relations entre les différents services d'une OP.

Participation des conseillers CEF de l'UGCPA/BM à une visite d'échanges au Mali sur la production de fumure organique



1. Évolution des dispositifs de conseil agricole et rural en Afrique de l'Ouest et au Burkina Faso

1.1 Les dispositifs de vulgarisation agricole avant les plans d'ajustement structurel

En Afrique de l'Ouest, le conseil aux agriculteurs et aux éleveurs correspondait presque exclusivement à la vulgarisation technique, au moins jusqu'à la fin des années 1990. Elle était descendante ou top down, organisée et implémentée par des sociétés publiques et parapubliques de développement régional ou de filières (coton, arachide, cacao). Ces structures mobilisaient des techniciens, conseillers et cadres supérieurs rémunérés par les États, leurs moyens de fonctionnement étaient fournis le plus souvent par des projets financés par l'aide publique au développement.

Ainsi, au Burkina Faso, la vulgarisation fut d'abord assurée par les Offices régionaux de développement (ORD), organismes publics créés en 1966, dans le cadre de leur mission de développement agricole et rural. Les premières années, ces ORD ont aussi assuré d'autres services, comme l'achat d'une partie de la production commercialisée (arachide, sésame, céréales) et la fourniture à crédit des intrants (engrais, semences). Et selon les régions, ils géraient des projets de développement comprenant l'alphabétisation des ruraux, la lutte contre l'érosion, le développement de la petite irrigation et de la culture attelée, etc. En 1988, les ORD sont devenus les Centres régionaux de promotion agropastoraux (CRPA). Les services de vulgarisation des CRPA ont bénéficié pendant une dizaine d'années d'un financement conséquent de la Banque mondiale dans son programme Training and Visit (T&V : formation et visite). Le T&V a été mise en œuvre dans la majorité des pays d'Afrique de l'Ouest. C'était un programme assez proche de la vulgarisation technique des années soixante mais qui intégrait en plus un lien formel avec la recherche et un espace d'échanges avec les agriculteurs pour réaliser les diagnostics initiaux sur leurs systèmes de production et identifier les problèmes à résoudre. Les CRPA ont été dissous à la fin des années 90 suite aux recommandations de la Banque mondiale. La vulgarisation technique relative à certaines productions échappait progressivement aux services publics des ministères de l'Agriculture et relevait du modèle de l'agriculture contractualisée. Les agro-industries publiques (sociétés cotonnières comme la SOFITEX au Burkina Faso) et privées (Hévéa, palmier à huile en Côte d'Ivoire) achetaient toute la production les concernant et fournissaient les conseils techniques et d'autres services comme le crédit, la fourniture des semences ou plants et le financement de certaines infrastructures (pistes rurales, magasins, etc.).

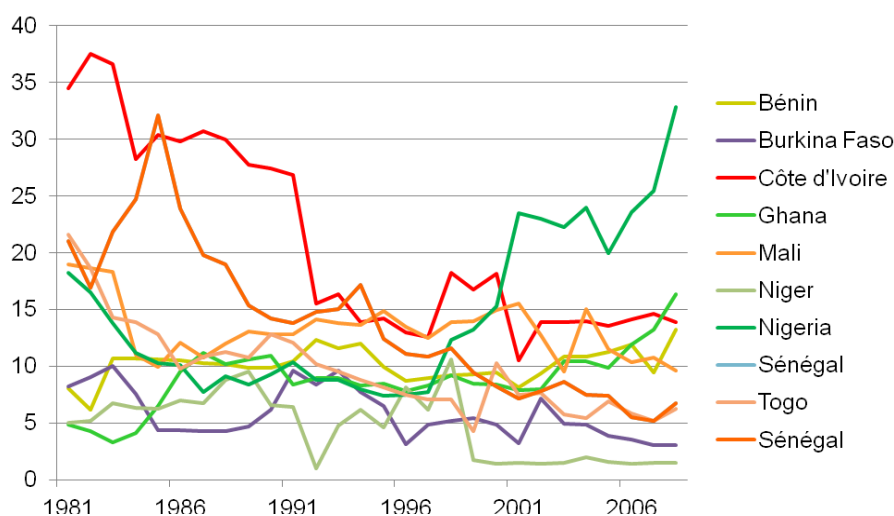
Suite à l'adoption de plans d'ajustement structurel par les États ouest-africains au début des années 80, ces structures publiques d'appui à l'agriculture ont vu leurs moyens financiers et humains se réduire considérablement. Les ministères techniques (agriculture, élevage, etc.) se limitent aujourd'hui à la coordination de projets ou programmes, aux statistiques agricoles et le nombre de leurs agents de terrain a fortement diminué. D'après L'IFPRI² et sur la base des

² Agricultural and science and technology indicators led by IFPRI : <http://www.asti.cgiar.org>

statistiques nationales, les dépenses publiques dans la recherche – développement ont baissé de manière conséquente dans la majorité des pays ouest-africains (cf. figure 1) depuis le début des années 80. Au Ghana et surtout au Nigéria ce budget a tout de même augmenté notablement depuis le début des années 2000. Ceci montre le moindre intérêt porté par les Etats au service d'appui à l'agriculture dans la mesure, où la recherche-développement est indispensable à la vulgarisation.

Figure 1 : Evolution des dépenses publiques de recherche – développement par actifs agricoles entre 1981 et 2008 (en \$ PPP3)

Source : à partir des données du programme ASTI mené par l'IFPRI



Ces différents dispositifs de vulgarisation technique ont permis d'obtenir des résultats chez un grand nombre d'agriculteurs dans différents domaines (usage des engrais et herbicides, maîtrise de la culture attelée, introduction ou intensification d'une culture comme le maïs, etc.). Les réussites de la diffusion dite « de masse » observables dès les années 1970 et 1980 sont indéniables. Les principales critiques de cette vulgarisation émises par les agriculteurs bénéficiaires sont :

- l'absence ou la faible prise en compte des autres besoins des exploitations en termes par exemple, d'approvisionnement en intrants, de commercialisation des produits et d'accès au crédit ;
- le caractère obsolète des messages techniques malgré la tentative de les renouveler par l'approche « training and visit » plus connectée à la recherche.

En outre, les agriculteurs ont été peu associés à la définition des besoins en conseil et à la gestion des dispositifs de vulgarisation : « la recherche recommande les bonnes techniques, les vulgarisateurs les enseignent aux producteurs, ceux-ci sont censés les appliquer dans leur

³ Calculs réalisés par l'IFPRI en Parité de pouvoir d'achat basé sur l'année 2005

champs ou pour leur troupeau ». De plus, les démarches de conseil focalisées sur la vulgarisation d'innovations techniques et de bonnes pratiques ne permettent pas de traiter de l'amélioration de la gestion de l'exploitation (commercialisation, approvisionnement, organisation du travail, intégration de l'élevage à l'agriculture).

1.2 De la vulgarisation au conseil agricole : l'émergence des dispositifs

1.2.1 L'approche globale de l'exploitation et les principes de la gestion

Suite aux plans d'ajustements structurels, l'approche « champ école » *Farmer field school* promue par la FAO à partir du milieu des années 1990 dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest a renouvelé la démarche descendante de vulgarisation en mettant l'accent sur la participation des producteurs (échanges de savoirs et de savoir-faire), leur formation pratique et des bases de la production au sein de champs écoles collectifs. Mais cette démarche reste sectorielle et n'aborde pas non plus la gestion de l'exploitation.

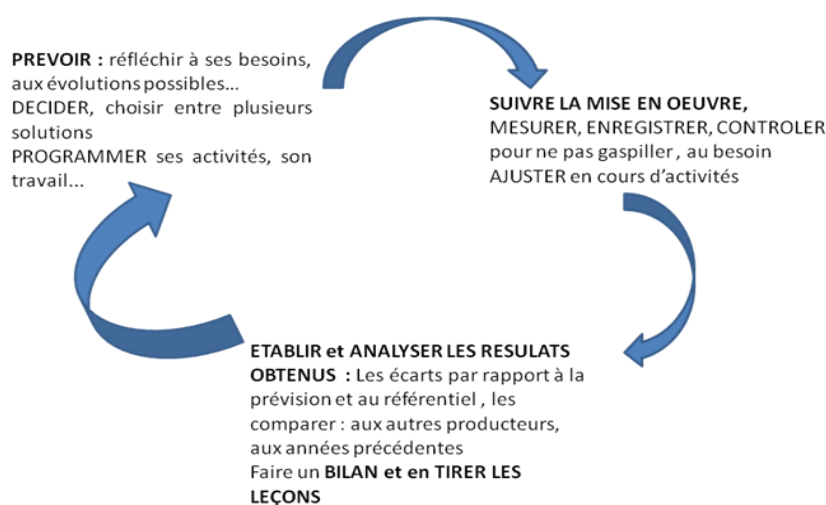
Parallèlement, depuis les années 1980, la recherche et les structures de développement ont proposé divers outils et démarches visant à mieux identifier les opportunités et les contraintes à la production agricole, ainsi que les attentes et besoins des producteurs. Certaines démarches relèvent du diagnostic rapide avec des groupes de ruraux (focus groupes), comme la Méthode accélérée de recherche participative (MARF), les diagnostics initiaux du T&V, etc. Les démarches plus analytiques sur le fonctionnement des exploitations agricoles promues par la « recherche système » et la recherche-développement ont permis de comprendre les stratégies, les raisonnements des agriculteurs et donc leurs pratiques techniques et de gestion. Dans ce cas, l'exploitation est considérée comme un système global qui combine différentes activités, mobilise des facteurs de production, gère des ressources naturelles afin de répondre aux objectifs et besoins de l'exploitation et de la famille. Ces travaux donnent l'occasion de faire le constat que la plupart des agriculteurs ouest africains privilégient les stratégies de court terme pour résoudre des problèmes urgents (faire face aux besoins alimentaires ou de santé de la famille, trouver les intrants pour la campagne qui débute, etc.) et ont par conséquent du mal à définir un projet pour leur exploitation à moyen et long terme.

Ce constat est à l'origine des travaux sur la prise de décision des agriculteurs et le conseil aux producteurs pour une meilleure gestion de l'exploitation. De là ont émergé les premières démarches de conseil de gestion à l'exploitation agricole (Benoit-Cattin, 1986 et 1984) qui visaient à fournir aux chefs d'exploitation, ceux qui prennent les décisions, des outils nécessaires à la gestion de leurs activités. Ces démarches s'appuient sur les principes de la gestion qui sont utiles à tous les types d'entreprise : prévoir les actions futures et les planifier, suivre les actions mises en œuvre, évaluer les résultats obtenus (cf. figure 2). Au Burkina Faso, les démarches de Conseil de gestion pour les exploitations (CdG) ont été conçues dans les années 1990 par la recherche (INERA/CIRAD) dans quelques villages puis transférées à des opérateurs de développement comme la SOFITEK ou le projet PDRI/HKM. Ensuite, d'autres organismes comme l'AFDI, la SNV et les OP s'en sont inspirés en les adaptant à leurs situations d'intervention. Des organismes professionnels agricoles français comme les centres de gestion (CER France) ont aussi été à l'initiative de certaines expériences mises en œuvre au Burkina Faso (avec l'appui de l'AFDI), au Bénin et au Sénégal.

Lors de l'atelier de capitalisation des expériences de conseil de gestion à l'exploitation qui a eu lieu en 2002 à Bohicon (Bénin), la terminologie CEF (conseil à l'exploitation familiale) a été retenue afin de réserver celle de CdG (conseil de gestion) aux démarches d'appui aux OP (gestion du fonctionnement de l'OP stricto sensu mais aussi des services qu'elles développent). Suite à cet atelier, un réseau « gestion » a été constitué au Burkina Faso pour favoriser les échanges entre les organismes (OP et ONG) qui envisageaient de poursuivre la mise au point et l'adaptation des approches de conseil aux exploitations en fonction des attentes des producteurs, des OP et des moyens disponibles (ressources humaines et financières).

Figure 2 : Les principes de la gestion

Source : AFDI 2012



1.2.2 La diversité des expériences de conseil aux exploitations

Il existe aujourd'hui une pluralité d'approches de conseil aux agriculteurs et aux ruraux en Afrique de l'Ouest dans laquelle on peut intégrer la vulgarisation technique (cf. tableau 1). Par la suite, on se focalisera sur les démarches qui s'appuient sur les principes de la gestion rappelés ci-dessus. Dans tous les cas, l'objectif commun à ces expériences est de renforcer les capacités des agriculteurs afin qu'ils gèrent mieux leur exploitation ou certains éléments ou ateliers de production qui la constituent. Le CEF est une méthode d'apprentissage bâtie sur une réflexion rationnelle, possiblement chiffrée qui doit permettre au paysan de prendre les meilleures décisions pour son exploitation agricole (AFDI 2012). Le CEF met l'accent sur un apprentissage progressif, mutuel et permanent qui repose sur une volonté de changement du paysan. Cette multiplicité de démarches s'explique par la pluralité des objectifs que l'on assigne au conseil. On peut ainsi comprendre qu'une OP qui développe une activité de commercialisation en commun des céréales accordera plus d'importance dans son dispositif de conseil à la gestion de la production et des récoltes de céréales. Dans ce cas, les questions liées à l'élevage ne sont pas nécessairement prises en compte. De même, une société cotonnière recherche par la mise en place d'un conseil approprié, à améliorer globalement les conditions de production (meilleure gestion des sols et du travail) pour que les exploitations puissent obtenir des revenus cotonniers qui soient acceptables pour le producteur et la société cotonnière.

Aujourd'hui ces expériences reposent en grande partie sur la formation des producteurs et sur l'organisation de rencontres propices à échanger sur les façons de produire mais aussi celles de gérer leur exploitation agricole. Initialement, les démarches proposées reposaient sur le relevé de nombreuses données concernant les principales cultures mais aussi la trésorerie des exploitations, la gestion du travail ou encore l'évolution des effectifs des troupeaux. Mais l'enregistrement des données avait tendance à prendre le pas sur la réflexion et l'utilisation des résultats qui pouvaient découler du traitement de ces données. De plus, l'autonomie des agriculteurs vis-à-vis des outils de gestion proposés n'était pas toujours acquise.

De ce fait, ces outils ont eu tendance à être simplifiés afin qu'ils soient plus facilement utilisables par un plus grand nombre de producteurs. Les formations en groupe et les moments de discussions entre producteurs ont pris plus d'importance car l'intervention d'un conseiller auprès d'un collectif permet de toucher plus de personnes que le conseil individuel. Aujourd'hui, le conseil individuel est moins présent dans la majorité des dispositifs mais il reste nécessaire lorsque le producteur souhaite modifier notablement l'orientation de son exploitation ou développer un projet impliquant un investissement important. Le recours à des « animateurs endogènes » ou « animateurs paysans » a été expérimenté et retenu dans bien des situations afin d'aider le conseiller et accroître le nombre de bénéficiaires. Ces nouvelles orientations répondent aux souhaits des gestionnaires des dispositifs de conseil aux exploitations : réduire le coût, accroître son efficacité, améliorer la durabilité. Pour cela, il convient aussi qu'ils démontrent l'efficacité de ces systèmes en évaluant ou en mesurant les effets et impacts du CEF sur les performances des exploitations et les processus d'apprentissages des ruraux.

1.2.3 Les organisations de producteurs au cœur des dispositifs d'appui à l'agriculture

Dans la plupart des pays d'Afrique de l'Ouest, le désengagement progressif de l'État de l'appui direct aux agriculteurs à partir des années 1990 a eu comme conséquence une réduction importante du nombre de conseillers agricoles dans les campagnes et la constitution d'organisations de producteurs qui ont progressivement développé des services pour leurs membres. Les OP ont aussi été des partenaires majeurs des projets de développement et de recherche. Certaines OP organisées autour de grandes filières comme le coton, les produits maraîchers, les céréales (maïs, sorgho, riz) ont pu mettre en place des services de façon relativement autonome, sans recourir uniquement à des financements extérieurs et en travaillant de concert avec les institutions financières. Les OP sont donc devenues les principaux acteurs pérennes du développement de l'agriculture soit comme opérateur majeur (par exemple dans la filière légumes en Guinée et au Burkina Faso) ou dans le cadre de projets et d'interprofessions (cas des filières coton ouest-africaines). Il était donc logique que les OP se soient progressivement intéressées au conseil agricole et plus particulièrement au CEF. Toutefois, dans la plupart des expériences en cours pilotées par des OP, les dispositifs CEF ont été conçus et financés par des partenaires locaux et internationaux. Les questions vues précédemment se posent aussi aux OP qui ont mis en place un service de conseil à l'exploitation familiale.

Comment financer ce service ? Comment le faire évoluer de façon à mieux répondre aux attentes des agriculteurs, de leurs groupements de base et de l'OP ? Comment mettre en synergie le CEF avec les missions de l'OP et les autres services mis en place ? Comment évaluer l'impact de ce service immatériel ?

Tableau 1 : Comparaison de quelques démarches de conseil 7agricole et rural

Source : Dugué P. et Faure G., 2003

	Caractéristiques principales	Application des principes de la gestion
Vulgarisation technique	<p>Diffusion de thèmes surtout techniques</p> <p>Les conseillers sont détenteurs du savoir et les producteurs sont des récepteurs de messages</p> <p>Les savoirs paysans sont peu valorisés</p>	<p>Aucune application pour les domaines techniques retenus et les activités productives correspondantes (ils peuvent s'appliquer à la programmation des expérimentations en milieu paysan)</p>
Conseil axé sur la formation des producteurs et les conseils technico économiques aux exploitations	<p>Thèmes technico-économiques comme la gestion des productions vivrières, du travail et de la trésorerie au sein des familles, gestion de la fertilité des sols, etc.</p> <p>Gestion prévisionnelle plus ou moins abordée selon les expériences</p> <p>Pratiques et savoirs paysans pris en compte</p> <p>Utilisation de méthodes de pédagogie active avec des échanges entre paysans</p>	<p>La gestion concerne l'ensemble de l'exploitation et/ou à certains éléments choisis par les groupes d'agriculteurs : gestion d'un atelier d'élevage, gestion de la production de céréales</p>
Conseil axé sur la gestion économique et financière de l'exploitation	<p>Mêmes caractéristiques du conseil technico-économique l'accent est mis sur l'enregistrement de données quantitatives aboutissant à des résultats agrégées.</p> <p>Le conseiller traite les données enregistrées par le paysan et émet des recommandations</p> <p>Le conseil économique pour des investissements et le recours au crédit</p>	<p>La gestion s'applique d'abord à l'ensemble des activités de l'exploitation</p>
Appui-conseil en développement local	<p>Les « bénéficiaires » sont les communautés et les collectivités locales</p> <p>Les secteurs abordés en priorité sont l'équipement en infrastructures, parfois la gestion du foncier et des ressources naturelles</p> <p>L'appui à l'agriculture est rare mais pas exclu surtout lorsqu'il met en jeu des actions collectives et des investissements (bas-fond aménagé, irrigation)</p>	<p>Le cycle de gestion englobe toutes les activités collectives initiées par ces communautés</p>

1.3 Un retour de l'Etat sur l'appui-conseil aux agriculteurs ?

Le Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine (PDDAA) adopté en 2003 à Maputo pour les Etats africains a mis l'accent sur le conseil agricole. Ainsi, depuis quelques années, plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest ont commencé à intégrer le conseil agricole dans leurs politiques de développement rural. En 2007, le Niger s'est doté d'un dispositif d'appui-conseil (DIAC). Le Bénin a élaboré une stratégie nationale de mise en œuvre du conseil agricole (SNCA) et prépare actuellement la rédaction d'un Livre blanc sur le conseil intégrant le CEF. Quant au Burkina Faso, il a initié depuis 2008 une nouvelle dynamique via un système national de vulgarisation agricole et d'appui conseil agricole (SNVACA) piloté par le ministère de l'Agriculture. Grâce au « renouveau » de ces politiques, on constate que le périmètre d'intervention du conseil agricole évolue, que l'accent est mis sur le processus d'accompagnement, même si le terme de vulgarisation est encore employé. Pour ce qui est de l'implémentation du conseil, les rôles des différents acteurs ne sont pas complètement définis en particulier pour ce qui concerne les OP. Au Bénin, les OP ont été consultées pour l'élaboration du Livre blanc alors qu'au Burkina Faso ou au Niger, la collaboration entre les OP et l'Etat demeure difficile.

Plus spécifiquement, au Burkina Faso, le SNVACA a réalisé une évaluation de l'ancien dispositif de vulgarisation et a proposé à sa place un système d'appui-conseil basé sur les principes de la gestion et du renforcement de capacités des producteurs. Le SNVACA montre un net changement dans l'approche de l'appui-conseil en affichant une volonté de responsabiliser les acteurs et de prendre en compte les savoirs locaux. Plusieurs mécanismes ont été imaginés, reposant souvent sur les projets passés : le développement participatif des technologies (DPT), les centres d'expérimentation et d'innovations technologiques (CEIT), les champs écoles de producteurs (CEP), des unités d'Exploitations Modèles et le conseil à l'exploitation agricole (CEA). Cependant, à l'heure actuelle, même si l'Etat souhaite associer les OP au SNVACA, il veut conserver la maîtrise d'œuvre de l'appui-conseil par la formation de ses agents (au nombre de 900 en 2011). Or, depuis 20 ans, les OP ont développé de réelles compétences en termes de conseil et il serait dommage de ne pas les valoriser ni encourager les initiatives qu'elles font émerger dans ce secteur. Enfin, il se pose également des questions sur le type d'exploitations agricoles que l'Etat vise à travers le SNVACA. En 2012, la première phase du programme s'est plutôt adressée aux exploitations du type « entreprise agricole » avec un conseil très individualisé et pour des chefs d'entreprise ayant un bon niveau de formation initial.

Concernant le financement de ces politiques, il est prévu la création de fonds nationaux de développement agricole cofinancés par les Etats (et leurs bailleurs) et les OP mais très peu sont mis en place. De plus, l'identification et la quantification des besoins et demandes des producteurs en termes d'appui-conseil n'ont pas été réalisées. Dans le cas du SNVACA, le fonds de développement agricole serait alimenté par l'Etat, les interprofessions, les partenaires techniques et financiers et les producteurs. Pour le moment, il n'y a pas d'estimation budgétaire de ce fonds ni de propositions de modalités de sa gestion. On sait toute de même que les capacités de cofinancement des interprofessions, des OP (et des producteurs) seront limitées car elles ont déjà du mal à se financer elles-mêmes. En Afrique de l'Ouest, seule la Côte d'Ivoire a mis en place un fonds interprofessionnel pour la recherche

et le conseil agricole (FIRCA⁴) dès 2002, financé en partie par les acteurs des filières. Ce fonds permet notamment de financer des opérations de formations technique et en gestion des agriculteurs et des responsables d'OP de différentes filières.

Par ailleurs, il faut souligner la création récente d'institutions comme le Global forum for rural advisory services (GFRAS⁵) et de sa branche africaine, le Forum africain pour les services de conseil agricole (AFAAS⁶). La création de ces organisations fait suite à l'Initiative de Neuchâtel, groupe informel créé en 1995 regroupant plusieurs agences de coopération et institutions bilatérales⁷ chargées de réfléchir aux politiques de vulgarisation agricole. Ces forums sont de plus en plus reconnus comme dispositif de promotion, de réflexion sur les services de conseil agricole. Ce sont autant d'atouts pour la prise en compte par les décideurs du conseil agricole dans leurs politiques de développement rural.

⁴ www.firca.ci

⁵ www.g-fras.org

⁶ fr.afaas-africa.org

⁷ Ce groupe réunissait la coopération allemande (GIZ), américaine (USAID), britannique (DFID), danoise (DANIDA), française (MAE et AFD), suédoise (SIDA), suisse (DDC), néerlandaise (DGIS) ainsi que des représentants de la FAO, du FIDA, de la commission européenne, du CTA et de la Banque mondiale. Pour voir les publications du groupe : <http://www.agridea-international.ch/?id=526>

2. Origine et environnement du CEF à l'UGCPA/BM

2.1 Pourquoi un service CEF à l'UGCPA/BM ?

Depuis 1993, la principale mission de l'UGCPA/BM est la commercialisation collective des excédents céréaliers de ses membres. Elle intervient donc historiquement plus en aval de la production qu'en amont. Cependant, avec la mise en place du service d'approvisionnement en engrais initié en 2008, les responsables de l'UGCPA/BM ont jugé opportun de renforcer les capacités techniques de leurs membres afin d'améliorer l'efficacité de l'utilisation de l'engrais minéral et plus globalement leurs pratiques culturales. C'est donc initialement une considération très technique qui a incité les responsables de l'UGCPA/BM à s'intéresser à la formation de ses membres. Suite à des discussions avec certains partenaires et en s'inspirant de ce que d'autres organisations de producteurs de la région faisaient en termes de renforcement des capacités de leurs membres, les réflexions de l'UGCPA/BM se sont élargies. Les responsables ont souhaité développer un dispositif de renforcement de capacités des agriculteurs membres pas seulement techniques mais aussi économiques et de gestion qu'ils ont appelé le service de conseil à l'exploitation familiale ou service CEF (en référence aux services déjà existants au Burkina Faso). Pour ces responsables « il ne suffit pas de produire, il faut savoir vendre sa production, mais aussi être capable de savoir ce que nous coûte et nous rapporte nos cultures et productions ».

Figure 3 : Localisation des activités de l'UGCPA/BM

Source : Google Map



2.2 Un environnement propice au développement du CEF

L'UGPCA/BM n'est pas la première organisation à avoir mis en place un dispositif d'appui-conseil aux exploitations dans la région. Depuis plusieurs années, de réelles connaissances et compétences dans ce domaine s'y sont développés et l'UGCPA/BM a pu en profiter dès le lancement de son service. Le Centre d'appui à la gestion des exploitations familiales (CAGEF) est une organisation accompagnée par l'AFDI et qui développe du CEF avec 275 paysans depuis 1997⁸. Au lancement de son service, l'UGCPA/BM a bénéficié de l'expérience de cette organisation notamment sur les différentes méthodes de conseil et les outils existants. L'Union nationale des producteurs de coton du Burkina Faso (UNPCB) a mis en œuvre avec l'appui de la SNV et de l'AFD un système de conseil de gestion qui travaillait jusqu'en 2012 auprès de 3 000 producteurs de coton. Enfin, le Réseau gestion⁹, également appuyé par l'AFDI, qui existe depuis 2004 est un cadre d'échanges d'informations et de compétences entre des OP du Burkina Faso développant des dispositifs de CEF. L'UGCPA/BM a adhéré à ce réseau en 2011. L'ensemble de ces acteurs et de ces expériences présents dans la région et dans le pays ont clairement permis à l'UGCPA/BM de profiter de points forts et points faibles dès la conception du service.

Plus récemment, la Direction générale de la promotion de l'économie rurale (DGPER) et le SNVACA ont expérimenté un processus d'appui-conseil aux entrepreneurs agricoles (plutôt des exploitations agricoles ayant déjà un certain niveau d'équipement comme le tracteur). Le dispositif devrait concerner environ 200 exploitations dans la région de la Boucle du Mouhoun.

2.3 Une diversité de partenaires intervenant sur le service CEF

En 2009, FARM et ISF – Canada ont été les deux premiers partenaires de l'UGCPA/BM à accompagner techniquement et financièrement le lancement du service CEF. La présence d'une volontaire d'ISF depuis quelques mois au sein de l'Union a permis à cette organisation de participer activement aux premières réflexions sur le fonctionnement du service. La volontaire est devenue rapidement la coordinatrice du service. FARM a tout d'abord apporté un appui financier au service et au fur et à mesure à apporter un appui technique complémentaire sur les réflexions stratégiques de développement du service à travers des missions régulières. Par la suite, d'autres partenaires comme le Cirad ou la SNV ont accompagné plus ponctuellement le service.

2.3.1 La fondation FARM

La fondation FARM accompagne plusieurs organisations de producteurs agricoles en Afrique de l'Ouest à développer des services économiques comme des services d'approvisionnement en intrants et de commercialisation des céréales. En complément de ces services qui permettent à l'agriculteur d'avoir accès à des moyens de production, l'objectif est qu'il améliore ses pratiques de gestion de son exploitation ainsi que ses pratiques agricoles en

⁸ <http://www.afdi-opa.org/fr/uploads/file/cef-cagef-pour-web.pdf>

⁹ http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/3_Reseau_Gestion.pdf

suscitant l'adoption de nouvelles techniques. Ceci nécessite un équilibre entre la prise en compte des connaissances de l'agriculteur, de son milieu, de ses stratégies et des nouvelles techniques et méthodes proposées par la recherche. L'approche consiste à responsabiliser l'agriculteur et à consolider ses capacités pour qu'il puisse être en mesure d'améliorer la gestion technico-économique de son exploitation agricole. FARM émet l'hypothèse que les formes et processus d'apprentissages utilisés dans les dispositifs CEF répondent mieux à ses besoins, d'autant plus si elles sont complémentaires d'autres services dans des OP à vocation économique.

2.3.2 Ingénieurs sans frontières – Canada

L'intervention d'ISF dans les organisations paysannes, et plus spécifiquement sur le CEF, a débuté en 2008. Cette décision fut prise suite à une consultation de ses différents partenaires pour établir un diagnostic de l'aide au secteur agricole au Burkina Faso et contribuer à leurs choix stratégiques de travail. De façon unanime, ses partenaires lui ont recommandé de jouer un rôle à l'interface entre les initiatives de promotion économique des filières agricoles et les initiatives de renforcement des capacités des producteurs à gérer leur exploitation comme une « entreprise » et donc à interagir avec leur environnement économique de façon réaliste, stratégique, et indépendante des subventions d'ONG internationales. Le CEF a été identifié comme une approche durable pour l'augmentation des capacités des producteurs agricoles afin qu'ils profitent plus des réseaux économiques de leur pays. L'objectif est que les familles de producteurs puissent mieux gérer leurs exploitations et ainsi accéder à plus de liberté et d'opportunités vis-à-vis de leurs conditions de vie. ISF s'appuyait sur une expérience de 10 ans en développement organisationnel pour des entreprises privées, des organisations de la société civile et des services étatiques en Afrique de l'Ouest. Au Burkina Faso, ISF avait acquis une certaine expertise dans le CEF qui lui avait démontré le grand potentiel de mise en place de ce service dans les OP mais aussi les possibilités d'amélioration de ses performances. Il existait donc des enjeux importants pour augmenter l'impact de ce service :

- la diminution de son coût de mise en œuvre ;
- l'amélioration de sa qualité et de sa visibilité ;
- l'augmentation de son financement.

C'est avec cette vision que l'intervention d'ISF s'est orientée vers un appui aux OP pour qu'elles assurent une gestion efficace leur service de CEF en arrivant à :

- expliciter les changements visés par le CEF au niveau des producteurs agricoles ;
- identifier et développer les aspects de leur service qui contribuent à ces changements de façon efficace ;
- créer une vision guidant le service ;
- développer des outils de gestion, de suivi et d'évaluation du service et de valorisation des impacts.

ISF a mis à la disposition de l'UGCPA une volontaire au niveau du CEF pendant plus de trois ans. Celle-ci a coordonné le service de CEF pendant deux ans et, à partir de la campagne agricole 2011-2012, elle a accompagné la consolidation des compétences du nouveau coordonnateur ainsi que le développement et l'amélioration de l'approche. La coordinatrice a principalement travaillé sur la création des formations, la rédaction des guides d'animation, la rédaction des outils d'appui aux producteurs, le renforcement des capacités des ressources humaines, la préparation et l'animation d'ateliers de réflexion, la planification, le développement d'une base de données et la réalisation d'un diagnostic du service.

2.3.3 Le Cirad

Le Cirad développe des travaux de recherche et d'appui au développement dans le domaine du conseil agricole depuis plus de 30 ans (Benoit-Cattin, 1986 ; Dugué et Faure 2003). Cet organisme a été à l'origine de la démarche « conseil de gestion aux exploitations familiales » (devenue CEF suite à l'atelier de Bohicon de 2002) combinant les dimensions techniques (quelles innovations adopter ?), économiques et gestionnaires (quelles activités développer en priorité ?) et sociales (comment mobiliser les actifs familiaux, partager les revenus ?). Très récemment, des recherches ont été développées sur la mesure des effets et impacts du CEF dans les exploitations bénéficiaires mais aussi dans les OP qui développent ce service.

Pour ce cas d'étude, le Cirad a été sollicité par la fondation FARM pour participer à un diagnostic sur la durabilité des exploitations agricoles membres des OP partenaires de cette fondation. La durabilité des systèmes de production implique souvent que les producteurs fassent évoluer leur exploitation et procèdent à des changements techniques et/ou dans leurs façons de gérer les ressources (la terre, l'eau de pluie et de ruissellement, les déjections des troupeaux...). Certaines OP travaillant avec FARM sur l'accroissement de la production vivrière ont souhaité développer des démarches d'appui-conseil pour leurs membres en complément des autres services proposés. C'est ainsi que le Cirad, en coordination avec la fondation FARM, a apporté des appuis ponctuels à distance sur le service CEF développé par l'UGCPA.

2.3.4 Les autres partenaires du service CEF à l'UGCPA/BM

D'autres partenaires appuient ou ont appuyé sur le service CEF de l'UGCPA/BM.

Le Réseau gestion auquel l'UGCPA/BM a adhéré en 2011, lui a permis d'augmenter les compétences de certains de ses conseillers, d'obtenir des appuis techniques pour la préparation de deux bilans de fin de campagne et d'échanger avec d'autres OP sur l'amélioration de son service.

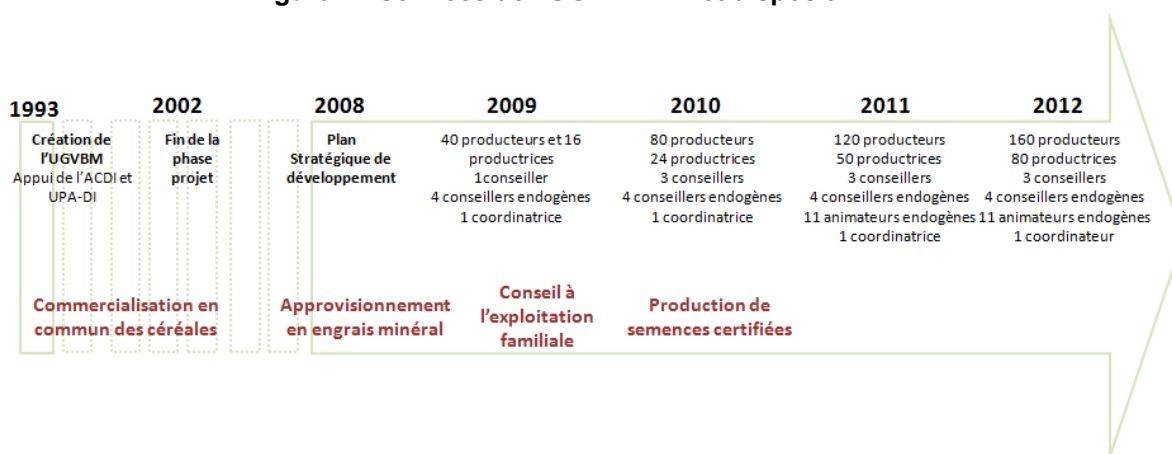
La SNV, organisation néerlandaise de développement, soutient le CEF à l'UGCPA/BM aux niveaux technique et financier depuis 2010. Ses principaux appuis ont concerné le financement d'un atelier sur la viabilité financière du service, d'un diagnostic suivi d'un plan d'action et de deux ateliers de renforcement des capacités des ressources humaines pour le pilotage du CEF et l'analyse des données du cahier.

Enfin, le projet « facilité alimentaire » de l'Union européenne coordonné par l'AFDI a financé une partie des activités du service CEF notamment certaines formations pendant 22 mois au cours des années 2010 et 2011.

3. Le dispositif CEF à l'UGCPA

Le service CEF a beaucoup évolué au fil des campagnes agricoles tant en termes de nombre d'adhérents, de conseillers mobilisés et de méthodes de conseil développées (cf. figure 4). Dans l'histoire de l'UGCPA/BM, créée en 1993 avec l'Union des producteurs agricoles - Développement international du Québec (UPA-DI), le service CEF est très récent. Une volonté de l'UGCPA/BM de mener des réflexions internes et d'avoir des échanges constants avec différentes personnes ressources ont permis de faire évoluer le service assez vite pour essayer de répondre aux besoins des producteurs et des productrices.

Figure 4 : Services de l'UGCPA/BM et dispositif CEF



3.1 L'élaboration d'une vision du service CEF

L'ensemble des actions de l'UGCPA/BM s'inscrit dans son plan stratégique de développement qu'elle élabore tous les cinq ans et vise à consolider sa mission principale qui est la commercialisation en commun des produits agricoles de ses membres. L'actuel plan stratégique (2008 – 2013), a été réactualisé en 2011 pour intégrer les nouveaux services constitués entre 2008 et 2010 : approvisionnement en engrais et en semences, et CEF. En l'espace de trois années, les responsables de l'UGCPA/BM ont donc intégré le service CEF dans leur vision stratégique dont il est intéressant de préciser les étapes d'élaboration.

Les premières réflexions pour l'instauration concrète du service ont été conduites par un comité restreint composé du conseiller recruté (qui occupait un autre poste au sein de l'OP), du président de l'organisation, du président du comité céréales, de l'agent commercial et de la personne volontaire ISF qui a facilité les discussions. Le comité a pu définir rapidement les bases du dispositif pilote fonctionnel pour la première année mais n'a pu répondre à des questions fondamentales pour la mise en place d'un nouveau service à savoir :

- quels sont les besoins des membres ?
- quels problèmes le CEF va-t-il régler auprès de ces producteurs ?
- qu'est-ce que le CEF va amener à l'UGCPA/BM ?
- quelles compétences seront développées ?
- à quel type de producteurs doit-elle s'adresser ?

Ce n'est qu'après une première année d'expérience du service que les responsables ont pu commencer à répondre à ces questions et avoir une idée plus concrète de ce vers quoi ce service devrait tendre à moyen terme.

L'objectif global a été défini ainsi : « appuyer le développement des compétences des producteurs et des productrices dans la gestion de leur exploitation afin qu'ils prennent de meilleures décisions et fassent des choix objectifs qui permettent le développement de l'exploitation ». Cet objectif global a été décliné en objectifs spécifiques répondant à la fois aux besoins du producteur et à ceux de l'UGCPA/BM :

- améliorer les connaissances technico-économiques des producteurs et des productrices ;
- mieux outiller les producteurs et les productrices pour planifier les activités de leur exploitation ;
- développer leurs capacités à mieux responsabiliser les membres de la famille ;
- fournir des renseignements à l'UGCPA/BM en termes de rendement, de rentabilité économique, de données sur les exploitations et de pratiques agro-environnementales ;
- aider à la fixation des prix,
- prendre des décisions objectives qui assurent la survie de l'OP, sécurisent les intérêts des membres et permettent de mieux discuter avec les différents partenaires.

L'UGCPA/BM a également décidé que 20 % de ses membres devraient être touchés par le CEF en 2013 (soit environ 200 producteurs et 140 productrices) et que ces derniers devraient acquérir certaines compétences au bout de trois années :

- savoir calculer des coûts de production et la marge brute des principales cultures de son exploitation ;
- pouvoir planifier sa campagne agricole ;
- pouvoir tirer des enseignements des résultats de la campagne précédente.

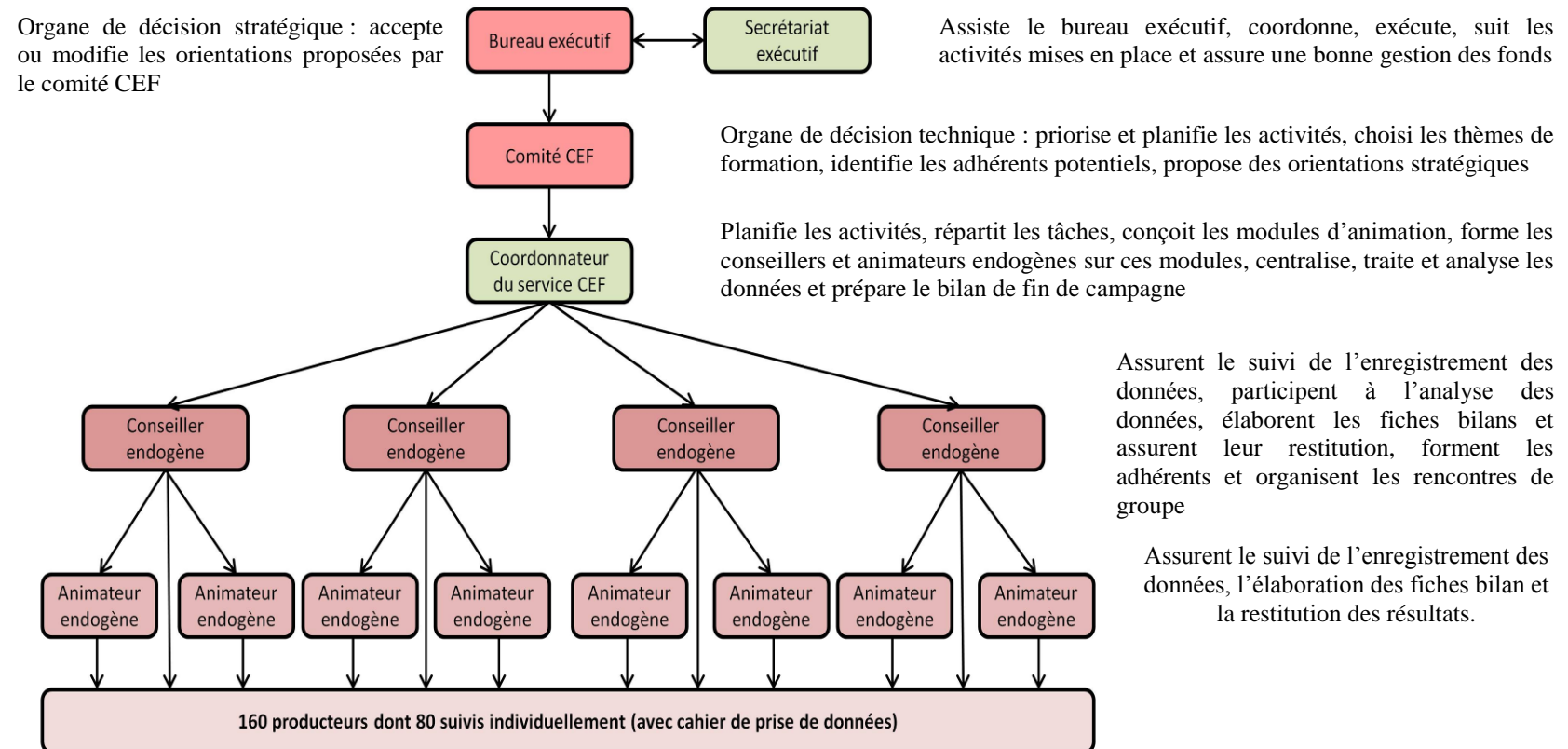
Dès cette époque, l'UGCPA/BM s'est souciée de la viabilité du service et notamment de son coût, ce qui l'a amené à élaborer l'organigramme du service et à former des animateurs endogènes afin de démultiplier l'action et rendre le service moins coûteux par adhérent.

3.2 La gouvernance interne du service

La gouvernance interne du service CEF repose sur un organigramme dont les missions de chaque maillon sont bien définies (cf. figure 5). L'UGCPA/BM a installé un service dont l'élément central est le coordonnateur. Il est le lien entre les orientations stratégiques du bureau exécutif et la mise en œuvre concrète des activités avec les conseillers et animateurs endogènes qui sont des agriculteurs membres et adhérents au CEF. Comme le montre l'organigramme, les agriculteurs sont beaucoup mobilisés pour la mise en œuvre du conseil ce qui suppose qu'ils acquièrent certaines compétences (cf. 3.4).

En 2009, le service a débuté avec 40 producteurs et 16 productrices pour atteindre 160 producteurs et 80 productrices en 2012. Tous les adhérents participent au conseil de groupe mais seulement la moitié sont suivis individuellement avec un cahier de prise de données (cf. 3.3). Pour doubler le nombre de ceux qui sont suivis individuellement et réduire les coûts de déplacements, l'UGCPA/BM a formé des animateurs endogènes supervisés par le coordonnateur et les conseillers endogènes. À la différence de ces derniers, les animateurs n'assurent pas de formations ou d'animations de groupe mais seulement le suivi individuel.

Figure 5 : Organigramme détaillé du service CEF à l'UGCPA/BM en 2012



- Fonctions dans lesquelles les producteurs sont les principaux acteurs
- Fonctions essentiellement assurées par des techniciens employés de l'UGCPA/BM

N.B : N'est pas pris en compte l'organigramme du service CEF pour les productrices

3.3 Méthodes et outils du CEF : une approche combinant démarche individuelle et de groupe

Le service de CEF de l'UGCPA/BM combine une approche personnalisée avec une approche de groupe. Ces deux démarches permettent d'atteindre des objectifs différents.

3.3.1 Un conseil individuel avec un nombre limité de producteurs

L'objectif recherché par l'approche individuelle ou personnalisée est de permettre au producteur de pousser sa réflexion sur ses propres pratiques agricoles, ses résultats économiques, ses difficultés, les solutions qu'il pourrait mettre en œuvre et les atouts sur lesquels il peut s'appuyer. Cela passe par une analyse et une compréhension de son système de production pris dans sa globalité, de sa stratégie et du processus de prise de décision au sein de l'exploitation (par exemple, en considérant les relations entre actifs familiaux).

Ce travail des conseillers s'appuie en grande partie sur les données économiques réelles de l'exploitation grâce au cahier de prise de données. Ce cahier a été conçu avec les producteurs et leur permet de noter les principales données économiques et financières de leur exploitation pour la campagne en cours (cf. tableau 2). Le cahier de prise de données est amélioré à chaque début de campagne agricole suite aux recommandations des producteurs, des conseillers/animateurs et aux difficultés rencontrées par l'équipe de coordination lors du traitement des données. Il est ensuite remis aux producteurs alphabétisés identifiés et volontaires pour son remplissage.

Du fait de la complexité d'établir un relevé de l'ensemble des données sur l'exploitation agricole – d'autant plus que les rentrées et les sorties d'argent des activités agricoles sont souvent mêlées au budget familial) – le producteur choisit quelques cultures qu'il souhaite suivre plus particulièrement pendant la campagne. Les producteurs choisissent en général deux à cinq cultures, principalement le maïs, le sorgho, le mil et le sésame. Le niveau d'analyse est la seule des cultures qui peut prendre en compte plusieurs parcelles. Ainsi, l'approche individuelle ne prend pas en compte l'ensemble des activités agricoles du producteur notamment l'élevage ce qui est une limite à l'analyse de sa stratégie globale pour son exploitation. Cependant, au fur et à mesure, les producteurs comprennent de mieux en mieux les objectifs du CEF et optent ainsi plus objectivement pour les cultures pour lesquelles ils sont prêts à modifier et améliorer leurs pratiques.

Le producteur remplit son cahier de prise de données au fur et à mesure de la réalisation de ses activités agricoles. Afin qu'il soit de plus en plus autonome pour certains calculs économiques de base (marge brute par exemple), le cahier de prise de données intègre ces calculs. Il est appuyé et conseillé dans ce travail par un animateur ou un conseiller endogène qui le rencontre deux à trois fois par campagne. Lors d'une de ces visites, l'animateur/conseiller endogène en profite pour faire une visite de champ afin d'échanger de façon plus spécifique avec le producteur sur ses pratiques et difficultés.

À la fin de chaque campagne agricole, les animateurs/conseillers endogènes font le bilan des données des producteurs qu'ils suivent et les notent sur une « fiche bilan ». Cette rencontre permet de finaliser le remplissage du cahier et de faire une dernière vérification des calculs. La fiche permet de synthétiser les principaux résultats de l'exploitation : total des dépenses

pour la semence, les engrais, les produits phytosanitaires, et la main-d'œuvre rémunérée, total des heures de travail de la famille, production obtenue, etc. Elle est ensuite utilisée par l'équipe de coordination pour faciliter l'informatisation des calculs dans la base de données (cf. 3.3.3).

Suite au traitement des données par la coordination du CEF, une fiche de restitution des résultats individuels par culture qu'il a suivie est remise après la campagne agricole au producteur. Les résultats qu'elle présente ont été calculés automatiquement à partir des données enregistrées dans son cahier CEF et résumées sur la fiche bilan. Le conseiller/animateur endogène explique les résultats présentés et fait le bilan de la campagne agricole en discutant des principales difficultés rencontrées et des forces sur lesquelles le producteur peut continuer à s'appuyer. Pour chaque culture suivie, le producteur identifie ses points forts et ses points faibles, il prend un ou deux engagements pour améliorer sa production et identifie les moyens à utiliser pour atteindre ces objectifs. Ces informations sont notées sur une fiche « bilan de la restitution individuelle » (cf. annexe 1).

Les résultats sont ensuite discutés par groupe dans les différentes zones et lors du bilan de fin de campagne qui regroupent l'ensemble des agriculteurs et les partenaires au CEF de l'UGCPA/BM.

Depuis la campagne 2011-2012, tous les adhérents au CEF ne remplissent pas le cahier de prise de données afin d'améliorer la qualité du suivi par les animateurs et conseillers endogènes et de limiter les coûts. Ce sont les producteurs réellement intéressés et ayant les capacités pour remplir ce cahier qui participent à la collecte des données par culture. Le service CEF intègre tout de même de nouveaux adhérents, qui ne sont pas forcément alphabétisés ou qui ne remplissent pas le cahier, mais peuvent profiter des discussions lors du partage des résultats économiques des autres adhérents. Ils participent donc plus au conseil de groupe.

Tableau 2 : Objectifs des sections du cahier CEF

Section	Informations à noter par le producteur dans la section	Principaux objectifs de la section
Matériel agricole	Le principal matériel agricole, sa valeur et sa durée de vie	Calculer l'amortissement qui entre dans le calcul du revenu brut par culture Aider à l'analyse de rentabilité
Financement de la campagne agricole	Les différents emprunts contractés et leurs motifs	Aider à l'analyse de rentabilité
Assolement/rotation	La superficie emblavée par culture et le précédent cultural	Calculer la superficie totale emblavée Suivre les rotations Répartir certaines charges fixes par culture (salaire de la main d'œuvre et amortissement) Calculer le rendement par culture
Main-d'œuvre rémunérée	Le nombre de manœuvres rémunérés et le montant de leur salaire	Calculer les coûts de production et la marge brute par culture
Suivi des activités de production	Toutes les dépenses réalisées (main-d'œuvre occasionnelle, intrants) pour chacune des cultures suivies avec la date correspondante	Calculer les coûts de production et la marge brute par culture
Suivi des heures de travail de la famille	Toutes les heures de travail des membres de la famille ou d'un groupe de travail non rémunérées	Déterminer le nombre d'heures de travail total de la famille par culture Estimer le salaire de la famille Calculer le résultat net par culture
Suivi des récoltes	Le poids de tout ce qui est récolté par culture	Calculer le rendement par culture Calculer la marge brute
Suivi de la consommation familiale, des dons et des ventes	Les quantités consommées par la famille, données ou vendues avec la valeur correspondante	Déterminer la valeur de la production totale Calculer la marge brute

3.3.2 L'approche de groupe

Tous les producteurs adhérents au CEF, remplissant le cahier de prise de données ou non, participent à des rencontres de groupe. Celles-ci sont pour les adhérents des opportunités de formation technique et en gestion, et d'échange sur des thèmes qui les intéressent grâce à des animations cadrées. Les partages d'expériences entre les producteurs sont fortement encouragés et valorisés. Ces séances regroupant 10 à 20 producteurs sont animées par le coordonnateur et/ou par les conseillers endogènes, selon la difficulté et la nouveauté du thème à aborder (cf. Figure 7)

Les formations essaient de croiser les aspects techniques, économiques et de gestion (cf. tableau 3). Les thèmes abordés évoluent d'années en années en fonction des demandes des producteurs mais aussi des nouvelles connaissances que le service CEF peut identifier comme utiles pour les producteurs. Pour certaines formations, des outils sont préparés afin que le producteur puisse poursuivre sa réflexion, partager la formation avec sa famille et mettre en œuvre les recommandations.

Tableau 3 : exemples de formations réalisées dans le cadre du CEF (non exhaustif)

Type	Thème	Outil disponible pour le producteur
Thèmes techniques	Itinéraire technique du niébé et sésame	Fiche technique du niébé et du sésame
	Itinéraire technique du maïs, sorgho et petit mil	Pas d'outil spécifique
	Utilisation des engrais minéraux	
	Lutte contre les ennemis des cultures	
	Lutte intégrée	
	Techniques de post-récolte	
	Techniques d'amélioration de la fertilité des sols	
Thèmes de gestion	Prévision de la trésorerie	Fiche de prévision des besoins financiers pour les intrants Fiche de prévision des besoins financiers pour les activités agricoles Récapitulatif du financement nécessaire pour la campagne agricole Evaluation de la production de la campagne agricole Evaluation financière de la campagne agricole
	Calcul de la marge brute	Tableaux de calcul de la marge brute
	Gestion des stocks	Tableaux de calcul pour la gestion des stocks Tableau de suivi des stocks
	Gestion des revenus	Tableaux de prévision des dépenses Tableau de suivi des dépenses
	Responsabilisation des membres de la famille	Pas d'outil spécifique
	Commercialisation groupée	
	Amortissement du matériel agricole	

En fin de campagne, des rencontres de groupes dans chaque zone sont organisées avec tous les adhérents CEF (alphabétisés ou non, ayant rempli le cahier ou non) (cf. Figure 6). Cette rencontre permet de partager les résultats technico-économiques issus de la base de données. Les producteurs ayant obtenu de bons résultats sont invités à échanger sur leurs bonnes pratiques pour en faire profiter tous les producteurs.

La dernière activité de la campagne avec les producteurs est le bilan de fin de campagne qui a lieu au siège de l'UGCPA/BM à Dédougou et permet d'inviter une partie des adhérents. Les principaux objectifs de cette rencontre sont de faire le bilan de la campagne CEF en présentant les résultats de toutes les zones, de permettre aux producteurs des différentes zones d'échanger entre eux, aux élus et techniciens de l'OP de mieux comprendre les performances de leurs membres et de donner de la visibilité au CEF puisque les partenaires sont aussi invités. Lors du bilan, des diplômes sont décernés aux meilleurs producteurs : ceux qui ont le meilleur rendement ou la meilleure marge brute.

3.3.3 Les outils utilisés par les conseillers et animateurs du service CEF

Plusieurs outils ont été développés par le service CEF afin d'appuyer et de faciliter le travail du coordonnateur, des conseillers et des animateurs endogènes. Le coordonnateur et la volontaire d'ISF ont assuré leur conception et leur amélioration au fur et à mesure de leur utilisation :

- les guides d'animations des formations des producteurs : ils servent aux conseillers endogènes pour animer les formations. Les conseillers sont formés sur chaque guide par le coordonnateur ;
- les guides d'animation liés à l'utilisation du cahier de prise de données. Ils servent aux conseillers endogènes et aux animateurs pour mieux suivre la prise de données par les producteurs, faciliter la synthèse des données et restituer les résultats aux adhérents ;
- la base de données. Conçue sous Excel, elle est l'élément central de l'analyse des données. Elle permet à l'aide de tableaux croisés dynamiques de faire ressortir l'ensemble des informations de la fiche de restitution individuelle et de groupe ;
- les guides d'animation des formations des conseillers : ces guides préparés par la volontaire ou le Réseau gestion servent au coordonnateur pour animer les formations de ses conseillers et animateurs endogènes.

3.4 La mobilisation des compétences pour assurer le conseil

Comme cela a été décrit plus haut, le nombre de personnes intervenant au sein du service CEF a évolué en fonction du nombre d'adhérents (cf. figure 5). Le CEF étant un nouveau service pour l'UGCPA/BM, un investissement conséquent a été fait dans la formation du coordonnateur, des conseillers et animateurs endogènes depuis 2009 (cf. tableau 4). Ces formations remplissent plusieurs objectifs : former sur les outils utilisés, apporter des connaissances techniques, améliorer les méthodes d'appui-conseil. Au fur et à mesure, c'est le coordonnateur du service qui forme de plus en plus les conseillers et animateurs endogènes.

Figure 6 : Bilan de fin de campagne agricole : discussions sur les résultats technico-économiques des agriculteurs



Tableau 4 : Quelques formations suivies par les conseillers depuis 2009

Thème de la formation	Personnes formés	Formateur
Le CEF à l'UGCPA	Le bureau exécutif	Volontaire ISF
Le pilotage du CEF	Le coordonnateur et les conseillers endogènes	SNV
Les bases de la gestion	Les conseillers endogènes	Techniciens du CAGEF
Les techniques d'animation		Techniciens du CAGEF
Les itinéraires techniques du maïs, sorgho et mil	Les conseillers et animateurs endogènes	Le coordonnateur du service CEF
Les techniques de post-récolte		
Les visites de champs		
L'analyse des données du cahier CEF		
Le travail de conseiller		
L'analyse des données du cahier CEF		
Le remplissage des fiches bilan		
Les restitutions individuelles		
Le remplissage des fiches bilan		
Les restitutions individuelles		

3.5 Un financement du service CEF qui dépend de l'extérieur

Contrairement aux services économiques de l'UGCPA/BM comme l'approvisionnement en intrants ou la commercialisation des produits agricoles, le service CEF n'est pas un service « matériel » c'est-à-dire qu'il ne fournit pas des éléments visibles comme des sacs d'engrais ou des contrats de vente ou des sommes prêtées aux membres bénéficiaires. C'est pourquoi les services de conseil agricole comme le CEF sont qualifiés de service « immatériel ».

Toutefois, de par son objectif de renforcement des capacités du producteur visant des changements de pratiques agricoles et de gestion, le CEF aura un effet à moyen terme sur les performances des exploitations adhérentes en particulier pour les céréales et donc sur le niveau de livraison à l'UGCPA/BM. Ainsi les enjeux en termes d'efficacité du CEF, de sa pérennité au sein de l'OP et donc de son financement restent cruciaux.

En se basant sur les données financières et comptables de l'UGCPA/BM depuis 2009, il a été établi une répartition des postes principaux de dépenses et le coût du service CEF par adhérent (cf. tableau 5). Jusqu'en 2012, le fonctionnement du CEF est le poste principal de dépenses du service c'est-à-dire les frais de salaires et de déplacements des conseillers et animateurs. Le coût du CEF par adhérent est relativement élevé, mais depuis 2011, l'UGCPA/BM a engagé une stratégie de réduction des coûts dans le souci de limiter sa trop grande dépendance aux financements extérieurs :

- des animateurs endogènes plus proches des adhérents assurent désormais le suivi individuel ce qui permet de limiter le déplacement des conseillers endogènes ;
- des économies d'échelle ont été réalisées parce que le nombre d'adhérents suivis par conseillers endogènes a augmenté au fur et à mesure des années ;
- en 2012, les indemnités et les forfaits carburants des conseillers et animateurs endogènes ont baissé d'environ 30 % en raison de la fin de l'appui de certains partenaires.

Tableau 5 : Répartition des coûts du service CEF à l'UGCPA/BM

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013 (prev)
Fonctionnement du service (1)	72 %	54 %	58 %	29 %
Formation des adhérents (2)	19 %	32 %	33 %	44 %
Formations des conseillers (2)	3 %	6 %	5 %	23 %
Réflexion stratégique sur le service (4)	7 %	8 %	3 %	4 %
Nombre d'adhérents	56	104	170	240
Coût du CEF/adhérent (francs CFA)	305 000	323 000	190 000	95 000

(1) salaires, indemnités, déplacement des conseillers et animateurs, amortissement des équipements

(2) carburant, repas, hébergement des participants, location salle

(3) carburant, repas, hébergement, honoraires formateurs

(4) carburant, repas, hébergement

Il est vrai que si un service de conseil d'une coopérative répond mieux aux besoins des adhérents, ces derniers seront plus enclins à participer financièrement à sa mise en œuvre. Cependant, le financement de ce type de service ne pourra pas être entièrement assuré par les adhérents. Dans le cas de l'UGCPA/BM, il est évalué à 95 000 francs CFA par an et par exploitation adhérentes ce qui n'est bien sûr pas supportable par les membres sauf peut-être ceux qui ont une très grande exploitation. Même dans les agricultures commerciales des pays industrialisées, seule une partie du coût des services de conseil agricole est financé directement par les agriculteurs eux-mêmes (Neuchâtel, 2007).

Le financement du service CEF de l'UGCPA/BM est pour le moment essentiellement assuré par des partenaires extérieurs (cf. tableau 6). Bien que la contribution des adhérents ait constamment augmenté depuis 2009, elle demeure symbolique (< 3 % en 2011). Pour le moment, l'UGCPA/BM ne réalloue pas de ressources provenant de ses services économiques sur le service CEF mais des réflexions sont en cours à ce sujet (cf. 5.2.2).

Tableau 6 : Le financement du service CEF à l'UGCPA/BM

	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013 (prev)
Adhérents	1 %	1 %	3 %	6 %
Partenaire 1 2008 – 2012	15 %	8 %	9 %	4 %
Partenaire 2 depuis 2008	84 %	42 %	53 %	90 %
Partenaire 3 oct 2010 – oct 2012	0	49 %	35 %	0

N.B : la contribution d'un des partenaires n'a pu être évaluée en raison de données non disponibles au moment de la réalisation de ce travail.

3.6 Une mise en place progressive de la démarche CEF

Au vu de la description qui vient d'être faite des activités réalisées dans le cadre du service de conseil de l'UGCPA/BM, il faut noter des différences notables avec les ambitions du CEF tel qu'il a été décrit dans la première partie de document. En effet, alors que le CEF propose d'avoir une approche systémique de l'exploitation agricole, les notions de gestion abordées à l'UGCPA/BM à l'heure actuelle se résument surtout à des calculs de marge brute sur certaines cultures et les liens entre les aspects techniques et économiques des différents ateliers de production de l'exploitation agricole sont encore peu explicités par les conseillers. A l'heure actuelle, le dispositif mis en place à l'UGCPA/BM se rapproche plutôt d'une démarche d'apprentissage et de formation que d'une démarche de conseil. Ce n'est qu'une fois mieux formés et outillés que les paysans deviennent capables de formuler des besoins en conseil (conseil technique, montage de projets, accès au crédit, etc.). Finalement, les adhérents au service comme l'UGCPA/BM elle-même sont dans une situation d'apprentissage par rapport au CEF et c'est donc une mise en place progressive du service que l'on observe.

Figure 7 : Une formation de gestion en salle



4. Les conditions de la viabilité des dispositifs de conseil agricole portés par les OP : enseignements à partir du cas de l'UGCPA/BM

La viabilité d'un service de conseil agricole développé par une coopérative est complexe car elle dépend de facteurs externes à l'OP (pluviométrie, évolution des prix sur les marchés, politique des Etats et des partenaires techniques et financiers, concurrence par rapport à d'autres dispositifs de conseil ou formation aux agriculteurs) et de facteurs internes (gouvernance et efficacité de la mise en œuvre du service). Cela est d'autant plus complexe lorsque le service est jeune et en construction. L'expérience pilote que l'UGCPA/BM a mis en place permet de poser certains enjeux du développement des services d'appui-conseil par les OP. Il est ainsi proposé ici d'analyser quelques conditions de la viabilité d'un service de conseil agricole, c'est-à-dire les conditions nécessaires pour que le service se maintienne dans le temps.

Un des éléments de viabilité d'un service de conseil est sa spécificité par rapport à d'autres offres d'appui-conseil existantes dans la même zone. Quelle est donc la valeur ajoutée d'un service de conseil d'une OP pour un paysan par rapport à une autre offre d'appui-conseil ? Bien que la question soit importante et qu'il y ait différentes initiatives en cours dans la zone (cf. plus haut), l'offre d'appui-conseil demeure tout de même très faible et ne semble pas concurrencer le dispositif de l'UGCPA/BM. C'est pourquoi ce rapport se concentre essentiellement sur les facteurs internes de construction du service :

- l'appropriation et la gouvernance du dispositif CEF par les responsables de l'OP ;
- la nature des effets directs et indirects du CEF sur le fonctionnement et la viabilité de l'OP ;
- l'adéquation entre l'offre de conseil et les besoins des agriculteurs adhérents ;
- le financement du service étroitement lié au type de conseil développé.

Certains enseignements de cette partie sont tirés de l'étude sur l'analyse des pratiques de gestion des adhérents CEF de l'UGCPA/BM. Cette étude, réalisée par un étudiant burkinabé et pilotée par ISF, repose sur un travail d'enquêtes qualitatives menées auprès de 20 exploitations agricoles adhérentes au CEF depuis 2009. Ce travail a été réalisé entre mai et septembre 2011.

4.1 L'appropriation et la gouvernance d'un dispositif de conseil agricole par les responsables de l'OP

Les partenaires techniques et financiers des OP ont le plus souvent concentré leurs appuis sur la mise en place des services agricoles qu'ils considéraient comme important sans développer une vision plus systémique et globale des activités des organisations paysannes. Afin d'être en mesure de décider des choix qu'elles devront faire, certaines coopératives ont donc élaboré des plans stratégiques de développement (PSD) qui sont le fruit d'un travail reposant sur une démarche participative. C'est la voie dans laquelle s'est engagé l'UGCPA/BM depuis la fin de la phase « projet » en 2003. Le service CEF s'est inscrit rapidement dans les axes stratégiques de l'OP.

En outre, un an après l'instauration du service CEF, les responsables de l'UGCPA/BM et son partenaire ISF – Canada ont mené une réflexion interne sur « la vision » du service CEF afin de mieux l'inscrire dans sa stratégie globale. Ce processus de définition d'une vision, d'objectifs et de moyens est primordiale pour une organisation, il est le signe certain d'une appropriation du service par les responsables. D'autant plus que ce sont les responsables de la coopérative eux-mêmes qui en ont été moteurs. Cependant, les agriculteurs adhérents et bénéficiaires du service n'ont pas été associés à ces discussions. Ce sont les élus et conseillers qui ont donc élaborés toutes ces propositions avec l'appui d'ISF en regardant ce qui s'était fait dans ce domaine dans la région. Il est donc légitime de se poser la question si leurs objectifs concordent bien avec ceux des adhérents CEF.

De plus, les élus reconnaissent qu'ils ont une faible maîtrise des enjeux liés au développement d'un service CEF. Il y a un risque, comme dans le cas de l'UGCPA/BM, que les techniciens du service CEF soient responsabilisés par défaut et qu'ils orientent le service en fonction de leur perception de « ce qui est bien » pour les agriculteurs adhérents. L'idée d'un comité CEF qui réunissent des élus et des techniciens est intéressante pour animer des réflexions et faire des propositions mais encore faut-il que ce comité soit réellement fonctionnel. Il apparaît donc capital que les responsables des OP avec l'appui de leurs salariés deviennent après une phase de rodage et d'expérimentation du service, les pilotes de cette activité. Les partenaires (techniciens, chercheurs, bailleurs) ne peuvent pas décider à leur place. C'est une condition indispensable à l'appropriation de l'approche retenue et de la pérennité du CEF.

4.2 Une synergie des services : atout pour le développement d'un service de conseil agricole

L'UGCPA/BM collecte aujourd'hui environ 2 000 tonnes de céréales (maïs, sorgho et mil), distribue à crédit environ 100 tonnes d'engrais minéraux à ses membres et produit environ 40 tonnes de semences certifiées chaque année. Ces services sont couplés à un système de crédit et de commercialisation en commun permettant aux producteurs de ne pas brader leurs productions de céréales juste après la récolte. Plus récemment, avec l'appui de plusieurs partenaires dont FARM, l'UGCPA/BM a élaboré un système d'attribution de matériel partiellement subventionné à ses membres (charrettes, animaux, petit matériel). L'OP a tout d'abord développé des services économiques de commercialisation et d'approvisionnement à crédit qui répondent aux attentes premières de ses membres et lui permettent de dégager des marges financières nécessaires à son fonctionnement. L'établissement et la gestion d'un service non directement économique (« immatériel ») comme le CEF sont nouvelles pour la coopérative mais d'un point de vue théorique la complémentarité de ce service CEF avec les autres services apparaît et s'analyse à deux niveaux : l'exploitation agricole des membres et l'OP (cf. figure 8). Même si cette complémentarité apparaît, il faut souligner qu'elle n'a pas été précisément mesurée.

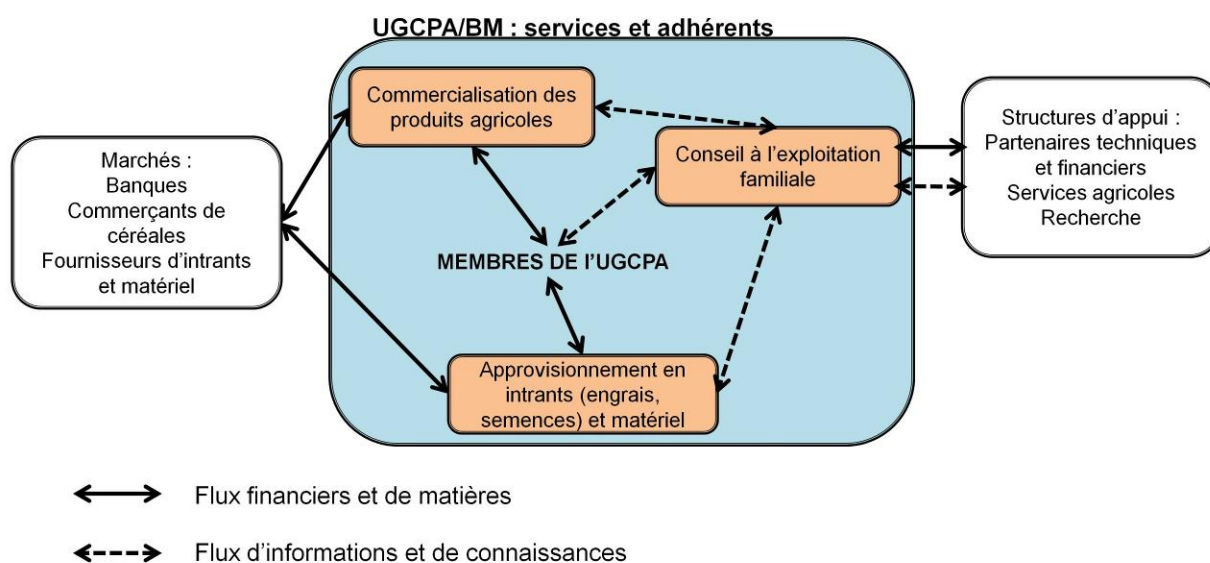
Les adhérents CEF soulignent cette complémentarité : « le conseil tout seul nous permet de voir nos faiblesses mais grâce aux autres services proposés par l'Union nous disposons des moyens pour apporter les modifications nécessaires l'année suivante ».

Au niveau de l'UGCPA/BM, la collecte et le traitement de données sur les productions via le CEF fournissent à ses responsables des données chiffrées sur les coûts de production des céréales dans les différentes zones. Ces données pourraient servir à l'UGCPA/BM pour

négoier ses prix de vente de céréales avec les acheteurs et les responsables pourraient aussi les utiliser au niveau national pour faire du plaidoyer auprès des décideurs politiques. Mais en réalité ces données sont pour le moment peu utilisées par ces responsables. Ceci peut s'expliquer en partie par le fait que pour la vente de ses céréales, l'UGCPA/BM n'a pas forcément besoin de ces informations puisqu'il lui arrive de vendre environ 70 % des céréales qu'elle collecte sur des marchés de niche (PAM¹⁰, SONAGESS¹¹) qui proposent des prix souvent supérieurs à ceux du marché courant de la consommation. Mais c'est aussi que les responsables de l'UGCPA/BM doutent de la qualité de ces données et de leur reconnaissance auprès des acheteurs (cf. 4.5).

Enfin, en assurant une présence régulière du coordonnateur, des conseillers et animateurs endogènes dans les villages lors des formations et du suivi, le CEF joue certainement un rôle fédérateur qui n'est pas à négliger auprès des membres.

Figure 8 : Les flux financiers, de produits et d'information entre les différents services, les membres et les partenaires de l'UGCPA/BM (d'après Dugué et al., 2010)



L'instauration du service CEF est récente et il faudra préciser à l'avenir pour l'UGCPA/BM les différences observées en termes de quantités de céréales livrées, de respect des engagements de livraison, de mise en œuvre de certaines pratiques agricoles et de gestion de l'exploitation entre des membres adhérents et non adhérents au CEF (cf. 4.8). Cela permettra de mieux juger la contribution du service CEF à l'amélioration de la rentabilité des services économiques de l'OP et donc à la viabilité globale de l'OP.

¹⁰ Programme alimentaire mondial

¹¹ Société nationale de gestion des stocks de sécurité

4.3 L'adéquation entre l'offre de conseil et les besoins des agriculteurs

Nous allons aborder ici les différents profils des adhérents, leurs souhaits en termes de conseil, ce que propose l'OP et dans quelle mesure les démarches et méthodes d'apprentissage que propose l'UGCPA/BM peuvent répondre à leurs attentes.

4.3.1 Une diversité des profils des adhérents CEF : âge, niveau d'éducation, moyens de production

Dans un premier temps, il est important de savoir à qui s'adresse le CEF à l'UGCPA/BM pour mieux cerner les besoins des adhérents. La sélection des adhésions au service de CEF se fait par l'OP avant chaque campagne agricole selon les critères suivants pour le membre :

- être en « catégorie 1 », c'est-à-dire avoir respecté ses engagements de livraison de produits agricoles auprès de l'UGCPA/BM. Ce critère permet à l'OP de travailler avec des membres fiables et fidèles envers l'organisation ;
- être volontaire et disponible ;
- être prêt à remplir son cahier ;
- vouloir apprendre ;
- être prêts à partager ses résultats de production avec les conseillers et avec d'autres membres ;
- être propriétaire d'une exploitation agricole dans une zone facilement accessible en toutes saisons ;
- contribuer financièrement au service à hauteur de 7 500 francs CFA par an pour les producteurs et 3 500 FCFA par an pour les productrices.

Au départ, les membres devaient savoir lire et écrire en français ou en dioula (langue la plus couramment parlée dans l'ouest du Burkina Faso) mais au vu du taux d'analphabétisme, l'UGCPA/BM est en train de revenir sur ce critère (cf. figure 10).

À l'heure actuelle, le membre ne s'engage pas sur une durée déterminée d'implication dans le CEF (cf. 4.3.5) et aucun contrat formel n'existe entre lui et l'UGCPA/BM à la différence de l'ensemble des autres services. S'il ne souhaite plus bénéficier du service, il peut arrêter à tout moment.

Les deux tiers des adhérents au CEF ont entre 32 et 52 ans en 2012 (cf. figure 9). Ce sont donc des personnes qui ont généralement les moyens économiques pour faire vivre une famille. La proportion de personnes plus âgées (> 52 ans) est d'environ 12 % en 2011 alors que la part des jeunes (< 32 ans) a augmenté de 11 % à 23 % entre 2009 et 2011. Cette évolution est plutôt positive car elle permet de travailler avec des agriculteurs plus jeunes et donc de participer à leur formation, ce sont les agriculteurs de demain. Cependant, il ne semble pourtant pas qu'il y ait de politique explicite de l'OP pour favoriser l'adhésion des jeunes au CEF. Il s'avère que cette tranche d'âge est constituée de plus en plus d'agriculteurs sachant lire et écrire, par conséquent capables de saisir des données voire de les analyser.

Figure 9 : Répartition des adhérents (homme et femmes) par période de naissance sur les différentes campagnes agricoles
Source : base de données CEF UGCPA

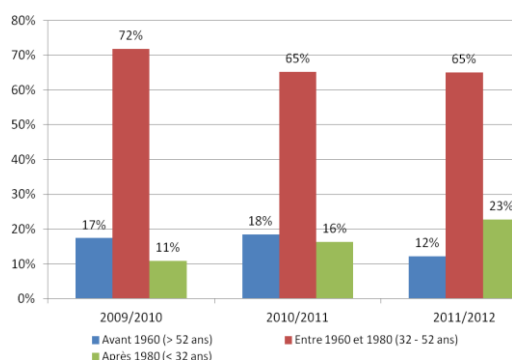
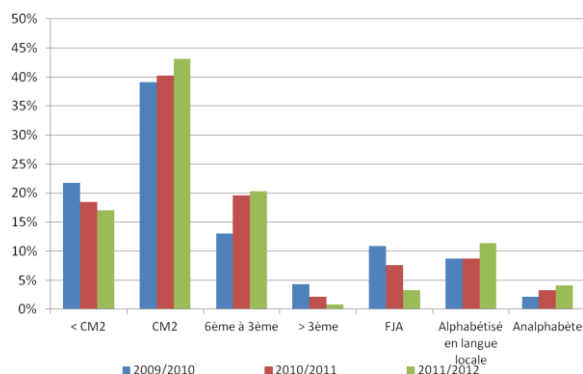


Figure 10 : Niveau d'éducation des adhérents (homme et femmes)
Source : base de données CEF UGCPA



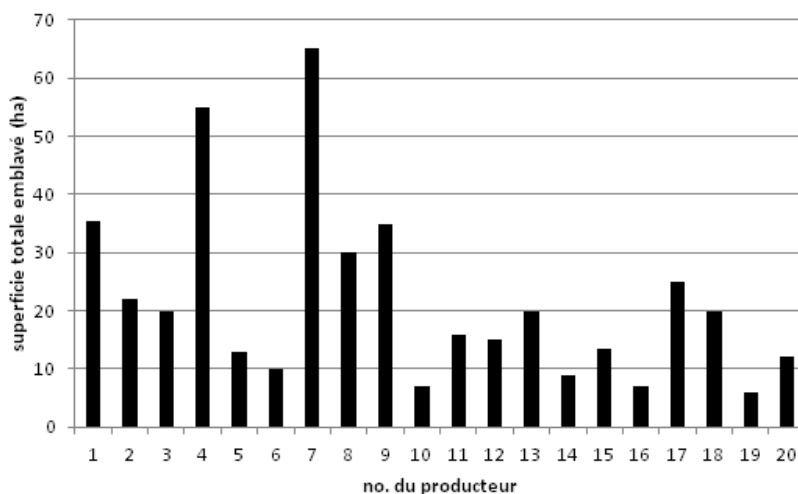
Lors de l'initiation du service, au vu des objectifs que s'était fixé l'UGCPA/BM (calculs économiques à partir d'enregistrements réguliers des activités réalisés sur certaines cultures), il semblait plus facile de commencer à travailler avec des adhérents ayant un niveau équivalent et sachant lire et écrire en langue locale¹², c'est pourquoi l'UGCPA/BM a décidé de ne s'intéresser qu'aux membres alphabétisés. Ce critère de sélection qui réserve le service à une certaine « élite », celle qui a pu aller à l'école, ne garantit pas forcément son succès. À partir de la troisième année, quelques membres ne sachant ni lire ni écrire en français ou en dioula ont pu suivre certaines formations de groupe. En 2011, 60 % des producteurs ont au moins un niveau de formation CM2. Les adhérents ayant suivi une formation agricole de base (FJA) ou ayant été au lycée sont largement minoritaires (cf. figure 10).

D'après l'étude de Sana (2011), plus de 85 % des agriculteurs adhérents au CEF disposent d'une surface cultivable comprise entre 5 et 30 ha (la moyenne dans la région de Dédougou est d'environ de 10 ha) (cf. figure 11 et tableau 7). Il y a peu de très petites exploitations agricoles (< 5 ha) et très peu de grandes exploitations (> 30 ha, moins de 10 %). La superficie moyenne cultivée par actif est de 2,3 ha par actif agricole ce qui témoigne d'un niveau d'équipement relativement important (culture attelée pour la plupart) mais aussi d'une certaine « extensification » des systèmes de cultures c'est-à-dire le souhait des agriculteurs de travailler sur la plus grande surface possible souvent au détriment de la qualité des opérations culturales (désherbage rapide et souvent aidé par des herbicides, travail rapide sur de grandes surfaces). Comme le montre le tableau 7, les écarts-types sont relativement élevés pour les différents moyens de production (terre, main-d'œuvre, équipement) ce qui témoigne d'une diversité de situation.

¹² Les ruraux des zones cotonnières du Burkina Faso et de la région de la Boucle du Mouhoun ont bénéficié dans le passé et encore aujourd'hui de programmes d'alphabétisation en langue locale pour adultes

Figure 11 : Répartition des surfaces emblavées par les adhérents CEF enquêtés

Source : Sana, 2011



**Tableau 7 : Caractéristiques des exploitations agricoles adhérentes au CEF
(moyenne et écart-type entre parenthèses)**

Source : Sana, 2011

	Ouarkoye-Bondoukuy	Sanaba-Solenzo	Dédougou-Nouna	Tansila-Sogodjanoli	Ensemble des zones
Taille de l'échantillon	5	5	5	5	20
Nombre de bouches à nourrir	16 (± 6)	33 (± 21)	13 (± 4)	16 (± 9)	19 (± 14)
Nombre d'actifs agricoles	9 (± 3)	14 (± 7)	6 (± 2)	9 (± 3)	10 (± 5)
Superficie totale emblavée (ha)	29 (± 17)	29 (± 23)	14 (± 8)	15 (± 4)	22 (± 18)
Bœufs de traits	5 (± 2)	7 (± 4)	5 (± 2)	4 (± 1)	8 (± 3)
Bovins d'élevage	8 (± 10)	42 (± 44)	10 (± 13)	12 (± 13)	18 (± 27)

Au final, même si la majorité des producteurs savent lire et écrire et ont un niveau d'éducation scolaire relativement similaire, il existe une diversité d'exploitation selon la surface cultivée, l'âge et la taille de la famille et probablement la taille du troupeau de ruminants. Face à cette diversité, on peut se poser la question s'il est opérationnel de proposer les mêmes formations techniques et en gestion et les mêmes outils à l'ensemble des adhérents.

4.3.2 Des outils et méthodes d'apprentissages ayant des effets variables auprès des producteurs

Une préférence des producteurs pour le conseil technique

Alors que le CEF a été conçu pour initier les producteurs à la gestion dans les différents domaines du fonctionnement de son exploitation (Dugué et al., 2003), il s'avère que le conseil technique stricto sensu¹³ demeure l'activité de conseil qui intéresse le plus les agriculteurs. Ce type de conseil a encore une grande influence sur les pratiques des agriculteurs. Par exemple, environ 75 % des adhérents de l'UGCPA/BM utilisent désormais des semences améliorées, la moitié pratique maintenant un labour à plat au lieu du traditionnel labour en billon, plus rapide mais qui contrôle moins bien l'enherbement, et respecte les écartements de semis. Il faut noter aussi que 25 % des adhérents ont commencé aussi à utiliser de la fumure organique alors que dans le même temps l'UGCPA/BM lançait son service d'approvisionnement à crédit en engrais minéraux. Ce changement peut être plus spécifiquement attribué au CEF qui a mis dès le début l'accent, à travers des formations et voyages d'études, sur la nécessité de valoriser les déjections animales, les résidus de récolte (arrêt du brulis) et de combiner fumures minérale et organique. Globalement, les formations et les échanges sur la comparaison d'itinéraires techniques d'une culture rencontrent l'adhésion des producteurs et dans ce cas l'indicateur de performance pour l'agriculteur reste le rendement. On remarque également que 10 % des adhérents au CEF ont eu tendance à diminuer la superficie qu'ils cultivent afin d'améliorer la conduite de leurs cultures en vue d'augmenter le rendement. Dans ce cas un raisonnement de gestionnaire a été combiné à un choix de techniques.

Il est intéressant ici de constater que la dimension « technique » du conseil n'était pas celle privilégiée par les responsables l'UGCPA/BM à l'origine du montage du service CEF. L'OP souhaitait que ses membres acquièrent les raisonnements et des outils de la gestion basés sur une analyse économique des performances obtenues par les exploitations : coûts de production et marge brute par culture c'est-à-dire des indicateurs économiques et financiers. Mais les agriculteurs après trois années d'expérimentation du CEF semblent encore privilégier la production par unité de surface et la production totale des cultures (ce qui est visible) et non pas la marge brute, l'indicateur le plus objectif d'un point de vue économique pour des exploitations bien connectées aux filières agricoles et utilisant de plus en plus d'intrants et de main-d'œuvre occasionnelles (de consommations intermédiaires). Cette situation peut s'expliquer en partie par le fait que les agriculteurs ne maîtrisent encore que partiellement les notions économiques utilisées dans le cadre du CEF.

¹³ Considéré ici comme la formation des producteurs et la vulgarisation de nouvelles techniques. La gestion peut aussi s'appliquer aux techniques de production mais dans ce cas le conseil ne se limite pas à la vulgarisation ou au transfert de connaissances (du technicien vers l'agriculteur). Par exemple la gestion de la fertilité du sol implique aussi bien la vulgarisation des techniques adaptées à chaque situation mais aussi un travail de planification du travail de restauration des sols, de prévision d'approvisionnement en fumier qui peut aller jusqu'au développement de l'activité d'élevage si le producteur le souhaite et le peut.

Des outils et des notions économiques partiellement assimilés mais des améliorations dans les pratiques de gestion

L'UGCPA/BM a mis en place deux principaux outils pour les adhérents :

- le cahier de prise de données qui permet à l'adhérent de faire le relevé de l'ensemble de ses opérations sur les cultures qu'il souhaite suivre ;
- la fiche de restitution qui lui présente ses résultats après traitement des données par le conseiller en fin de campagne agricole. Sur la base des résultats de cette fiche, en échangeant avec son conseiller, l'adhérent est amené à faire des choix pour la campagne prochaine.

Il ressort des enquêtes menées que les adhérents ne se sont pas tous appropriés les outils qui leur sont proposés. En effet, ils apprécient remplir le cahier de prise de données et recevoir leurs résultats en fin de campagne mais certains résultats ou notions économiques ne sont pas entièrement comprises par plusieurs producteurs comme la marge brute ou l'amortissement du matériel bien qu'ils aient reçu des formations sur ces concepts. Cependant, il y a des différences de capacités entre les producteurs. Tandis qu'environ la moitié d'entre eux dit ne pas maîtriser le calcul de la marge brute ce qui était un des objectifs initiaux du CEF, d'autres peuvent faire eux-mêmes les calculs à partir des données qu'ils ont enregistrées dans leur cahier CEF.

Les producteurs cernent bien l'intérêt des fiches de restitution individuelle qui leur permet de comparer les résultats technico-économiques entre leurs différentes cultures et avec ceux des autres membres du groupe. Les indicateurs pour lesquels les producteurs portent le plus grand intérêt sont le rendement et les coûts de production ce qui démontre qu'ils s'attachent aux notions les plus parlantes et les plus connues pour eux.

« La fiche de restitution des résultats me permet de voir les résultats de mon travail et m'encourage à redoubler d'efforts. Par exemple, j'ai été 5e dans le classement des producteurs du maïs de toutes les zones l'an dernier. Cette année, je ferai tout pour accroître mes rendements et être premier. Le résultat du temps de travail de la famille me permet de voir l'importance et l'apport de la famille dans l'exploitation. L'an passé, il y a eu des erreurs au niveau du calcul des heures. Mais cette année, je suis très rigoureux et je suis de très près le travail des membres de la famille pour avoir les heures réelles... ».

Un adhérent CEF

En termes d'amélioration de la planification et de la gestion des activités agricoles, 3 producteurs seulement sur 15 enquêtés n'ont rien changé à leurs pratiques. Pour les 3/4 restants, ils impliquent de plus en plus les membres de leur famille dans la prise de décision et la gestion des revenus en organisant par exemple des réunions de préparation de la campagne agricole. Les producteurs considèrent qu'ils dépensent moins au hasard et qu'ils privilégient les dépenses liées à la scolarité des enfants, à la santé de la famille mais aussi à la préparation de la campagne agricole.

Par ailleurs, plusieurs adhérents ont des projets d'investissement pour leur exploitation agricole (atelier d'élevage, développement de maraîchage, achat d'équipements agricoles, ...) mais ne savent souvent pas comment les planifier et les réaliser. Ces producteurs pensent que le CEF pourrait les appuyer dans ce domaine en les aidant à planifier les actions liées à leur projet, à calculer les amortissements ou le revenu à épargner et à organiser le suivi technico-économique.

Bien que la majorité des adhérents aient un niveau CM2 et soient donc en mesure de faire les calculs précis, ils utilisent les outils de gestion de manière très variable. Leurs besoins en formation et en suivi sont divers du fait des savoirs, des capacités et de l'expérience en gestion de chacun.

Le conseil individuel n'est pas le plus apprécié

Il faut d'abord noter la diversité des appuis apportés par les conseillers endogènes (cf. tableau 8). Il ressort de l'étude de Sana (2011) que la majorité des agriculteurs apprécient plus le travail en groupe organisé par les conseillers endogènes que le conseil individuel en tête à tête. Pourtant, l'approche individuelle est censée permettre au conseiller d'adapter ses conseils à la stratégie propre de l'agriculteur et donc de mieux répondre à ses besoins que la formation de groupe. Plusieurs hypothèses peuvent expliquer cela :

- les conseillers endogènes n'apportent pas des conseils assez pertinents par manque de compréhension de la stratégie de l'agriculteur ou de propositions de solutions. Ceci témoigne d'un manque de capacités d'analyse et d'expériences des conseillers endogènes ce qui est relativement normal après seulement trois années de travail. Les conseillers reconnaissent effectivement avoir des difficultés à réellement conseiller notamment sur les aspects de gestion (cf. tableau 8) ;
- les conseillers endogènes étant des agriculteurs, les producteurs sont peut-être plus réticents à entendre, écouter et reconnaître leurs conseils (aussi pertinents qu'ils soient) que si c'était des techniciens (ce qui a toujours été le cas dans le dispositif de la filière coton dans la région) ;
- les adhérents ne souhaitent peut-être pas aborder les performances technico-économiques de leurs productions et les projets qui relèvent aussi de la sphère familiale avec des conseillers endogènes qui sont en fait leurs voisins ou leurs proches.

Tableau 8 : Les appuis apportés par les conseillers endogènes aux adhérents CEF
Source : Sana, 2011

Les différents appuis du conseiller endogène	Nombre de producteurs sur 20	
	oui	non
Appui pour remplir le cahier CEF	18	2
Pose des questions pour susciter des réflexions sur les pratiques culturales	13	7
Pose des questions pour amener des réflexions sur les pratiques de gestion	8	12
Donne des conseils techniques	17	3
Donne des conseils de gestion	6	14
Effectue au moins une visite au champ	19	1
Aide à la réflexion sur les projets de développement de l'exploitation	0 (cf. 2.4.1)	15
Satisfaction du travail du conseiller endogène	16	4

Les participants apprécient plus les échanges et le partage d'expériences lors de ces formations et les nouvelles pratiques qu'ils découvrent. Les groupes sont assez hétérogènes et, selon les conseillers, certains adhérents, plus avancés dans leur réflexion influencent le contenu de la formation et ne permettent pas à tout le monde de s'exprimer facilement. Il faudrait sûrement travailler avec des groupes plus homogènes en conservant un minimum de diversité d'exploitations agricoles pour que les expériences à partager soit enrichissantes.

Les TIC et le conseil agricole : un réel intérêt de la vidéo pour la formation des agriculteurs

L'utilisation de l'outil vidéo dans le domaine du développement n'est pas nouvelle. De multiples expériences ont été menées dans des différents secteurs et pays (santé, agriculture, etc.).

Lors d'une visite d'échanges organisée entre des responsables du service CEF de l'UGCPA/BM et des agriculteurs maliens de la région de Koutiala sur les techniques d'amélioration de la fertilité des sols (grandes fosses fumières, parc amélioré, fosse à compost bord champ et semis sous couvert végétal), des films ont été réalisés par la société burkinabè Jade Productions et ont donné lieu à la création de fiche technique vidéos qui ont été utilisés au retour par les conseillers endogènes pour donner des formations auprès des adhérents.

L'ensemble des agriculteurs a reconnu que la vidéo permet de mieux comprendre les techniques présentées en rendant plus crédibles ces techniques et plus vivant la formation. Ce sont surtout les images qui ont un rôle convaincant pour les agriculteurs. Ces derniers ont une légère préférence pour des formations avec cette vidéo que des formations avec un cas pratique car cette vidéo montrant l'expérience d'autres agriculteurs leur a permis de voir le contexte d'origine des techniques, de voir que d'autres agriculteurs qui leur ressemblent les utilisent ce qui les rassure et participe donc à diminuer leur perception du risque pour mettre en œuvre eux-mêmes ces techniques. Les conseillers endogènes jouent ici un rôle de garant de l'information de la vidéo. En outre, les agriculteurs ont souligné que la durée relativement courte des différents films (environ 6 minutes) leur a permis de conserver plus facilement les informations. Deux langues différentes étaient utilisées dans la vidéo : le bambara parlé par les Maliens et le dioula parlé par les Burkinabé. La proximité linguistique de ces deux langues permettait aux agriculteurs burkinabés de comprendre sans grandes difficultés les agriculteurs maliens interviewés et rend accessible la vidéo à des agriculteurs ne comprenant pas le français.

De leur côté, les formateurs (les conseillers endogènes) ont aussi trouvé que la vidéo rend la formation plus vivante et qu'elle permet de conserver l'attention des participants. Selon eux, les images ont permis de canaliser les questions des participants et leurs réponses. En effet, ces derniers se référaient à tel ou tel passage de la vidéo pour poser leur question, passage sur lequel le formateur pouvait revenir et expliquer. En quelques sortes, les images déportent les participants sur le lieu de la visite d'échanges. Cependant, agriculteurs comme formateurs ont reconnu que la vidéo seule n'est pas suffisante pour comprendre les techniques et que le guide pédagogique d'animation de la formation a joué un rôle.

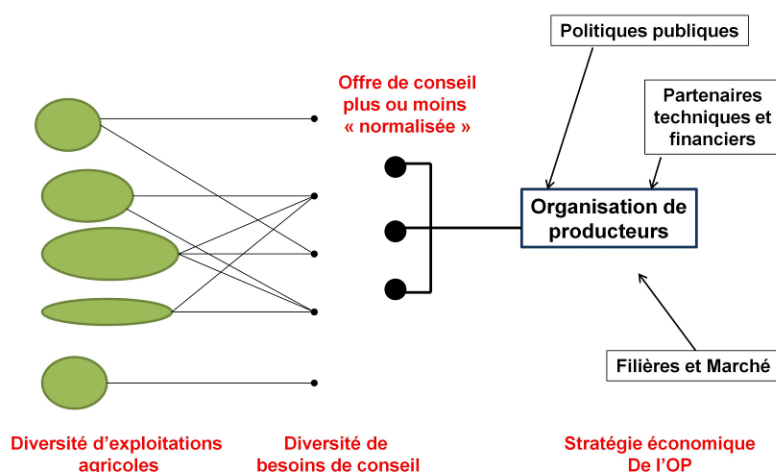
Utiliser la vidéo pour transmettre des messages techniques n'est pas une fin en soi, c'est d'abord un support et il faut bien identifier le type de formation pour lequel elle peut servir. Cette expérience montre que la vidéo comme outil de restitution d'une visite d'échanges représente un outil intéressant dans la mesure où la visite est bien préparée, où l'objectif initial de la vidéo est clair et que les différents acteurs ont une vision commune.

Bien que la vidéo permette de démultiplier les effets d'une visite d'échange en restituant à un plus grand nombre d'agriculteurs les techniques rencontrées, le coût d'un tel processus demeure élevé. Il est légitime de poser la question du coût d'opportunité d'une telle activité. Ne vaudrait-il pas mieux avec ce montant, subventionner directement du matériel pour les agriculteurs par exemple ? Dans tous les cas, ce coût relativement élevé milite pour une utilisation de la vidéo après la formation afin de toucher plus de personnes (et donc diminuer le coût unitaire) ce qu'on appelle la deuxième vie de la vidéo.

Théoriquement, la démarche CEF est celle qui prend le plus en compte la diversité des exploitations agricoles en identifiant les problèmes avec les paysans puis en leur apprenant à les diagnostiquer et à les gérer par eux-mêmes au fur et à mesure. C'est cette approche que souhaite mettre en œuvre progressivement les responsables de l'UGCPA/BM. Certes, il y a quelques premiers effets et impacts positifs qui vont dans ce sens mais l'ensemble de ces enseignements montrent bien que les méthodes et outils actuellement utilisés ne sont pas adaptés aux besoins de tous les membres ce qui compromet leur adoption dans la durée.

En conservant ces méthodes et ces outils, le service aura un faible impact dans les exploitations et au niveau du fonctionnement global de l'OP. La viabilité d'un service de conseil va donc dépendre de son efficacité à ces deux niveaux et de l'intérêt que les agriculteurs de l'OP y porteront (investissement en temps par rapport au bénéfice obtenu).

Figure 12 : Adéquation entre des besoins d'appui-conseil et une offre de conseil



4.3.5 Le CEF : un cycle de formation ou une formation continue ?

L'objectif initial de l'UGCPA/BM était que les adhérents CEF suivent un cycle d'apprentissage de trois années au cours duquel, ils participent un programme de formations bien défini. Cette approche a le mérite de former de plus en plus de membres de l'OP. Cependant, il faudrait définir un moyen d'évaluer les acquis du producteur après ces trois années et établir des critères d'évaluation : évolution du rendement, changement des pratiques agricoles, modification du niveau d'équipement, évolution des conditions de vie... ? En outre, cela demande de mieux analyser l'insertion du CEF dans le processus d'apprentissage plus global du producteur. Le producteur a-t-il besoin de formation après ces 3 années ? Est-ce que ce n'est pas les méthodes et outils d'apprentissage des producteurs qui doivent évoluer après ces 3 années ? L'ensemble de ces questionnements témoigne de la nécessité d'adapter constamment l'offre de conseil au producteur sachant que ces besoins vont sans cesse évoluer.

4.4 Des atouts et limites de la centralisation des données technico-économiques

Beaucoup de dispositif CEF, dont celui de l'UGCPA/BM, ont cherché à centraliser les données technico-économiques de leurs membres dans l'objectif d'une part d'analyser ces données pour les restituer aux agriculteurs et d'autre part pour constituer des références sur les coûts de production que les responsables de l'OP peuvent utiliser dans le cadre de négociation de vente. Ces bases de données sont généralement bien conçues et constituent une vraie mine d'informations pour établir des référentiels.

Néanmoins, le fait de traiter les données des agriculteurs à leur place ne leur permet pas d'effectuer eux-mêmes certains calculs simples ce qui est pourtant une des méthodes d'apprentissage privilégiée dans une démarche de CEF. L'agriculteur ne comprend pas toujours l'intérêt de collecter autant de données surtout s'il n'est pas associé à leur traitement. De plus, ces opérations de traitement des données sont assez consommatrices de temps pour le coordonnateur et les conseillers endogènes.

En outre, ces données technico-économiques ne sont pas toujours utilisées par l'OP. En effet, si l'organisation veut avoir une idée des coûts de production de ses céréales afin d'en discuter avec l'Etat ou des commerçants, il faut qu'elle puisse s'appuyer sur une méthode de calcul qui ne soit pas réfutable par ces acheteurs potentiels. La méthode utilisée par les services agricoles burkinabé surévalue les frais liés aux travaux agricoles (réalisés par de la main-d'œuvre agricole salariée ou familiale) comparé à la méthode de calcul de l'UGCPA/BM. Ceci est peut-être lié au coût unitaire de la main-d'œuvre adopté dans chacune des méthodes. Au final, les coûts de production que fournit le service CEF sont inférieurs à ceux des services agricoles. Les responsables de l'UGCPA/BM n'ont donc pas intérêt à les valoriser dans une négociation s'ils veulent obtenir un « bon prix ». Il y a une volonté d'aller vers un indicateur commun de production agricole entre les différentes OP pratiquant le CEF au Burkina Faso ce qui semble intéressant en soi pour comparer des résultats entre régions et mutualiser les réflexions. Le Réseau gestion dont l'UGCPA/BM est membre, a proposé aux OP d'utiliser la marge brute sur intrants¹⁴ ce qui évite de prendre en compte les coûts de main d'œuvre souvent problématiques. La marge brute sur intrants permettra de procéder à des comparaisons de l'efficacité de l'utilisation des intrants entre les agriculteurs de différentes régions.

4.5 Les enjeux de la mobilisation des compétences pour apporter le conseil

Les conseillers et animateurs endogènes sont relativement jeunes et ont une bonne connaissance de leur région puisqu'ils sont agriculteurs. Ils ont déjà pour la plupart une responsabilité au sein de l'UGCPA/BM (gestionnaires de centres de proximité pour la collecte de céréales par exemple). Ils connaissent donc bien les membres de leur zone et cela accroît leur influence auprès des adhérents CEF. Leur proximité avec les adhérents est à la fois un atout pour la confiance que peut leur accorder l'adhérent mais aussi une faiblesse dans la

¹⁴ Marge brute sur intrants = valeur de la production – valeur des intrants (semences, engrais, pesticides)

mesure où l'adhérent n'est pas forcément prêt à tout partager avec son voisin. De plus, il n'est pas évident pour tous les conseillers et animateurs endogènes d'apporter un conseil à des agriculteurs qui ont une exploitation agricole plus importante que la leur, voire un statut social plus élevé.

En termes de capacités, les animateurs et conseillers endogènes ont un niveau d'éducation académique initial inférieur à la 3^e ce qui est suffisant pour ce qui est attendu d'eux. De plus, certains conseillers endogènes ont déjà une expérience d'animation rurale ou de formation de leurs pairs (par exemple, celle de paysans-animateurs dans les OP de la filière coton). Avec l'UGCPA/BM, plusieurs formations permettent de consolider leurs capacités d'animation et de conseil. Les conseillers et animateurs endogènes reconnaissent avoir beaucoup de choses à entreprendre entre leur exploitation agricole, leur mission de conseiller et leurs autres activités. Ils n'arrivent pas toujours à réaliser chacune de ces activités comme ils le souhaiteraient par manque de temps mais peut-être aussi par manque d'organisation et planification. Ils reconnaissent également leurs limites techniques à prodiguer du conseil aux adhérents. Ils peuvent animer des formations de groupe ou bien assurer le suivi des activités avec leurs adhérents mais ils se sentent moins outillés en termes de méthode pour les conseiller véritablement.

Le coordonnateur du service CEF a un niveau d'éducation académique initiale assez élevé (terminale) et surtout une expérience importante en termes d'animation et de formation des agriculteurs. Avant même l'instauration du CEF à l'UGCPA/BM, il a participé à plusieurs formations pour améliorer ses compétences d'animateur/formateur. Il est issu du milieu agricole ce qui est un atout pour son intégration et pour développer une relation de confiance avec les adhérents. Par contre, bien qu'il maîtrise les bases des logiciels informatiques, il a besoin de formation pour traiter et analyser certaines données afin d'en tirer des enseignements utiles pour les exploitations et l'OP. Enfin, du fait d'activités liées à d'autres services de l'OP qui viennent s'ajouter à sa mission initiale, le coordonnateur reconnaît avoir des difficultés à s'organiser.

En termes de viabilité, les conseillers et animateurs endogènes permettent de démultiplier le conseil à moindre coût mais pour le moment ils n'apportent pas un véritable conseil aux adhérents. Ils sont plutôt dans une démarche de formation que de véritable conseil adapté à la stratégie de chaque paysan. Ils ont un niveau de formation initial suffisant mais il faudrait encore des formations adéquates pour qu'ils soient en mesure d'apporter un conseil de qualité. Il faudrait dès le départ définir des critères minimum pour devenir conseiller ou animateur endogène ainsi que des plans de formation plus précis pour assurer une cohérence et un même niveau de formation. Il ne faut pas non plus oublier d'autres limites à leur mobilisation : leur disponibilité (même s'ils ont des indemnités, ils demeurent des chefs d'exploitation agricole qu'ils doivent gérer), leur volonté et engagement et des contraintes d'ordre social. Enfin, il faut souligner que les conseillers et animateurs endogènes d'une OP constituent aussi un « vivier » d'agriculteurs pouvant assurer la relève agricole des élus ce qui est également un élément de viabilité pour l'OP.

4.6 L'adéquation entre le dispositif de conseil développé et le financement du service

La viabilité financière d'un service dépend d'une part de la capacité de l'OP à optimiser ses coûts (ce qui dépend du type de dispositif de conseil, de la démarche retenue,...) et d'autre part, de sa capacité à mobiliser des financements. Comme nous l'avons vu précédemment, le coût du CEF par adhérent demeure élevé. Même en diminuant encore les dépenses, il y a une limite, et les adhérents ne pourront prendre en charge l'ensemble du coût (cf. tableau 9). Pour une exploitation moyenne¹⁵ de la région, le coût du CEF en 2011 représenterait près de 6 % du revenu agricole annuel ce qui n'est pas négligeable. Du côté des ressources disponibles au niveau de l'OP, les bénéfices dégagés par le service de commercialisation des céréales (qui constituent la principale source de financement de l'UGCPA/BM) demeure insuffisant pour assurer le coût du service CEF d'autant plus que ces bénéfices doivent permettre à l'UGCPA/BM d'assurer d'autres frais de fonctionnement et d'investissement.

Tableau 9 : Ressources endogènes et coût d'un service CEF
Source : calculs des auteurs à partir des données de l'UGCPA/BM et de Rossi, 2008

Potentiel de financement par le producteur		Potentiel de ressources de l'OP	
Revenu agricole annuel d'une exploitation agricole de taille moyenne	Coût du CEF par adhérent en 2012/2013	Moyenne du résultat de l'OP sur la commercialisation des céréales (2009 –2011)	Coût global du service CEF en 2012/2013
1 670 000 FCFA	95 000 FCFA	10 650 000 FCFA	22 800 000 FCFA

Même s'il semble que la majorité des OP ne pense pas la stratégie de financement du CEF à partir des moyens dont elles pourraient disposer en interne (niveau membre et OP) mais plutôt à partir des moyens proposés par leurs partenaires, il faut reconnaître que leurs moyens financiers sont limités. De plus, certains programmes ou projets conçus par les bailleurs, les ONG ou dans les ministères ont plutôt tendance à vouloir « créer du neuf » plutôt que de renforcer l'existant ce qui fragilise de jeunes dynamiques de développement de service par une OP.

L'idéal serait tout de même que l'OP puisse prendre à charge les coûts minimum de fonctionnement de son service c'est-à-dire les salaires de ses conseillers et leurs frais de déplacements. Cela lui permettrait de ne pas subir les aléas de financements des partenaires financiers et de pouvoir assurer au moins un « service minimum » dans la durée. Par exemple, à l'UGCPA/BM, on peut imaginer qu'un prélèvement soit fait sur les céréales collectées afin de financer une partie du service CEF. Cependant, cela pose la question de l'équité au sein de

¹⁵ D'après Rossi (2008) : on prend ici les calculs réalisés pour une exploitation agricole en culture attelée (2 bœufs de labour) constituée de 8 actifs cultivant 14 ha, ce qui représente une moyenne pour la région de la Boucle du Mouhoun.

l'OP vu que le service CEF concerne un nombre limité de membres. Est-ce que l'ensemble des membres de l'OP est donc prêt à contribuer à un service qui sert seulement à quelques-uns à l'heure actuelle ?

On ne peut dissocier financement et dispositif du CEF choisi par l'OP. Plusieurs approches sont pratiquées et n'ont pas les mêmes implications financières. Il est nécessaire de définir le nombre de conseillers nécessaires pour le nombre d'adhérents suivis. Et cela dépend si c'est une approche très individualisée, une approche de groupe ou bien une combinaison de ces deux approches qui est retenue, avec des contributions différenciés des adhérents. Les OP doivent pouvoir construire le dispositif qui soit le plus viable possible pour assurer sa pérennité.

Bien que le CEF ait pour priorité le renforcement des capacités des agriculteurs en gestion, ce n'est pas un service de gestion comme ils ont pu être développés en France depuis 40 ans (comptabilité, études de bilans, conseil juridique et fiscal). Ces approches sont beaucoup trop coûteuses en Afrique et risquent de toucher un nombre très limité de membres de l'OP. Cependant, certaines OP souhaitent tendre vers ce type de dispositif individualisé : collecte importante de données, traitement et analyse, restitution aux agriculteurs. Les coûts sont conséquents, sur plusieurs années, car les adhérents ont besoin de beaucoup de formations étant donné leur niveau d'éducation relativement bas au départ comme nous l'avons vu plus haut.

Un service de conseil centré sur la formation et les processus d'apprentissage de groupe en développant les aspects techniques et certains raisonnements de gestion semble plus viable financièrement car moins coûteux et touche un plus grand nombre de producteurs. Par contre, c'est un conseil moins différencié et qui ne peut pas prendre en compte toutes les différences entre exploitations. Cette contrainte implique de travailler avec un grand nombre d'adhérents au CEF afin de constituer au niveau d'un village ou d'une commune, des groupes de producteurs assez homogènes et rencontrant les mêmes contraintes.

Comme abordé précédemment, il faut aussi poser la question de la durée de l'intégration de l'adhérent à un service CEF. On peut se demander s'il n'est pas intéressant de proposer à l'agriculteur un programme de formation sur un nombre d'années définies qui lui permettent d'acquérir certaines notions de base. Ceci demande de pouvoir évaluer l'acquisition de ces notions à un moment donné. L'agriculteur peut ensuite rester au sein de groupes d'échanges d'agriculteurs sur leurs résultats technico-économiques. Ce type d'approche a le mérite de déterminer la durée de la formation et donc de faire des projections financières plus facilement.

Au vu de la diversité des besoins des agriculteurs en termes d'appui-conseil, c'est peut-être une combinaison de ces différentes démarches qui serait le plus approprié. Ceci nécessite d'identifier clairement cette demande qui évolue sans cesse ce qui implique de plus intégrer les adhérents à la définition des objectifs et du contenu du dispositif d'appui-conseil ainsi qu'à la conception des outils et méthodes d'apprentissage. Il apparaît clairement que ce n'est pas aux partenaires techniques et financiers (ONG, bailleurs) d'imposer leurs démarches au risque que les activités s'arrêtent dès que les projets qu'ils mettent en œuvre s'achèvent.

4.7 Développer un dispositif de suivi-évaluation pour améliorer la viabilité du service

4.7.1 Le défi de l'évaluation d'impact du CEF

On entend par suivi-évaluation, un système permettant de réaliser le suivi des activités prévues et d'évaluer l'impact des activités notamment sur les performances des exploitations, les capacités (savoirs et savoir-faire) des producteurs et le bien être de leurs familles. Le suivi-évaluation n'est pas seulement un outil d'opérateur de projet qui permet de rendre compte mais d'abord un outil de pilotage des activités ou d'un service mobilisé par les acteurs mais aussi par les bénéficiaires et les parties prenantes. L'UGCPA/BM aimerait savoir si un producteur adhérent au CEF tient mieux ses engagements de livraison, si ses rendements en céréales progressent plus vite ou bien encore s'il améliore la planification sa campagne et utilise de manière efficiente ses ressources (l'engrais et la semence notamment).

Dans le cas du conseil agricole, un dispositif de suivi-évaluation constitue un élément du back-office, c'est-à-dire servant à l'amélioration progressive ou à la réorientation de l'offre de conseil. En effet, comme la demande de conseil est peu structurée globalement, c'est-à-dire que les producteurs mais aussi les responsables d'OP ont du mal à identifier leurs besoins de conseil faute d'expériences dans ce domaine, le seul moyen de construire une offre de conseil adaptée et de constituer des références techniques et économiques de qualité sur les exploitations agricoles est :

- de prendre en compte les acquis et les échecs des projets antérieurs d'une part ;
- de construire la démarche au fur et à mesure de son expérimentation en procédant à des ajustements annuels. C'est ici que le travail de suivi-évaluation est essentiel d'autre part.

Par ailleurs, il est sûr que pour les partenaires techniques et financiers, un dispositif de CEF sera d'autant plus facile à financer s'ils peuvent disposer d'éléments objectifs et si possible quantifiés sur les impacts (positifs) du CEF. Les critères d'évaluation des bailleurs de fonds, plus larges que ceux des OP, pourraient même aller jusqu'à évaluer l'impact du CEF sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle des ménages. Il existe très peu d'organisation de producteurs qui sont en mesure d'évaluer l'impact de leur service CEF jusqu'à présent et l'UGCPA/BM est aussi dans ce cas. Ce qui rend l'évaluation difficile est d'une part l'identification des indicateurs pertinents (quantitatifs et qualitatifs) qui puissent rendre compte du rôle du CEF dans les changements observés¹⁶ et d'autre part de réfléchir un dispositif qui soit supportable par les OP.

¹⁶ Les changements observés dans une exploitation et une OP ne sont pas tous imputables au service qui est évalué, ici le CEF. Un ensemble de facteurs internes aux exploitations et externes (le CEF, les évolutions de prix, les activités des autres projets, les subventions étatiques...) est à l'origine des changements. Toute la difficulté est alors de mettre en relation les activités du CEF et des changements qui y sont directement liés.

4.7.2 Une démarche de suivi-évaluation qui doit être renforcée

À l'UGCPA/BM, un minimum d'auto-évaluation est réalisé tout au long des campagnes CEF mais il n'existe pas à l'heure actuelle de dispositif formel et systématisé de suivi-évaluation. Le service CEF a mis en place certains outils pour apprécier le fonctionnement du service afin de l'améliorer. Certains outils relèvent directement du suivi et d'autres plutôt de l'évaluation. Ainsi, des fiches de visite aux producteurs ont été développées pour permettre à la coordination de suivre les visites aux producteurs réalisées sur le terrain. De plus, en fin de campagne, une rencontre avec l'ensemble des conseillers et animateurs endogènes permet d'établir le bilan de la campagne, de partager les difficultés rencontrées, d'identifier des solutions et d'émettre des recommandations sur le fonctionnement du service. Il est aussi demandé, en fin de campagne aux producteurs, d'exprimer les thèmes qu'ils aimeraient voir aborder dans le cadre du CEF. Des diagnostics du fonctionnement du service ont été réalisés. Les différentes recommandations ont surtout permis jusqu'à maintenant d'améliorer la communication interne, de renforcer les compétences des conseillers et de modifier la structuration du service. Cette démarche est primordiale car elle permet d'évaluer le fonctionnement du service et de l'améliorer mais elle ne permet pas d'évaluer l'impact même du CEF sur les exploitations agricoles.

L'expérience de l'UGCPA/BM est encore trop jeune pour faire l'objet d'une véritable évaluation des effets et encore plus de l'impact du CEF sur les exploitations agricoles. Néanmoins, en 2011 et 2012, deux études ont été effectuées afin d'analyser l'efficacité du conseil et des formations. La première a porté sur l'analyse des pratiques de gestion et de l'appropriation du CEF par les producteurs alors que la deuxième a porté sur l'évaluation de l'utilisation de la vidéo pour la formation (cf. encadré ci-dessus). En raison de la complexité et du coût d'une approche quantitative, c'est une approche qualitative qui a été privilégiée pour ces deux études. Ces études ont seulement permis d'identifier certains changements de pratiques. Elles ont notamment mis en évidence des changements sur les relations au sein de la famille notamment sur les femmes qui sont de plus en plus impliquées dans la gestion des exploitations. Grâce à une meilleure circulation de l'information au sein de la famille, l'ensemble des membres s'impliquent plus dans le projet d'exploitation. Ces premiers résultats sont des éléments intéressants pour saisir les effets et l'impact du CEF mais ils demanderaient à être confirmés.

« Je ne prends plus de salariés extérieurs car ma famille est de plus en plus motivée pour m'aider dans les activités agricoles. Avant, mes enfants n'étaient pas concentrés sur le travail parce qu'ils n'étaient pas informés de ce que je faisais avec l'argent donc les manœuvres nous revenaient très chers. Depuis la première année de CEF avec les avantages que j'ai eus, je ne doute plus de l'importance du CEF ».

Un adhérent CEF

5. Perspectives pour le service CEF de l'UGCPA

En se basant sur les enseignements décrits ci-dessus et sur la diversité des expériences CEF que l'UGCPA/BM et FARM ont pu constater lors de l'atelier regroupant l'ensemble des acteurs (OP, ONG, bailleurs) ayant mis en œuvre des dispositifs CEF en Afrique de l'Ouest et du Centre au Bénin en novembre 2013, deux journées de réflexion ont été organisées en février 2013 afin de proposer des orientations opérationnelles pour le développement du service de l'UGCPA/BM pour les prochaines années.

5.1 Renforcer la gouvernance interne et externe du service

Depuis l'instauration du CEF, différents partenaires techniques et financiers interviennent ou sont intervenus sur le service. S'il existe une coordination des OP faisant du CEF au Burkina Faso assurée par le Réseau gestion, l'UGCPA/BM n'a pas mis en place de dispositif clair de coordination de ses partenaires techniques et financiers sur le CEF. La pluralité de partenaires est une force car cela permet au service de ne pas dépendre financièrement d'un seul d'entre eux, cependant, les responsables sont bien conscients qu'il est nécessaire de trouver une bonne complémentarité et une synergie entre ces différentes organisations. Ils se connaissent et échangent mais ce n'est pas à l'initiative de l'UGCPA/BM qui devrait mettre en place un cadre de concertation formelle.

Par ailleurs, il est proposé de réhabiliter le comité CEF pour en faire un comité à l'instar des autres comités de l'UGCPA/BM. Il pourrait regrouper quatre élus parmi les producteurs et/ou productrices où le coordonnateur pourrait participer aux réunions du comité (préparation des réunions, rapportage, interpellation sur des éléments techniques). Les réunions pourraient se tenir tous les trimestres.

5.2 Un CEF qui réponde mieux aux attentes de l'OP et des adhérents

5.2.1 Diversifier les outils et méthodes d'apprentissage

Les travaux menés ont permis d'identifier trois types de conseil que les responsables de l'UGCPA/BM pourraient développer afin de mieux répondre à la fois aux besoins de ses adhérents et de leur organisation (cf. détails dans le tableau 10) :

- un « conseil de base » qui serait constitué d'une série de formations/sensibilisations/« causeries » conduites par les animateurs endogènes auprès des groupements de base de l'UGCPA/BM et concerneraient l'ensemble des membres. Les sujets abordés se baseraient sur l'expérience et le vécu des membres et les thématiques abordées pourraient être très diverses selon les demandes des participants. Lors de ces rencontres, il pourrait aussi être discuté des résultats technico-économiques des membres à partir des données issues du conseil technico-économique. Cette approche permettrait à l'UGCPA/BM de mieux connaître les besoins de ses membres, de susciter la demande de conseil et donc de mieux définir l'offre au fur et à mesure.

- un « conseil technico-économique » tel qu'il existe déjà à l'UGCPA/BM c'est-à-dire combinant une approche individuelle et de groupe se poursuivrait sur les mêmes grands principes avec un nombre limité d'adhérents tout en améliorant les méthodes et outils de conseil (cf. plus bas).
- un « conseil sur mesure » permettrait de répondre aux demandes précises des membres de l'UGCPA/BM déjà adhérent au conseil technico-économique sur des projets de développement ou d'investissement sur leurs exploitations agricoles. Ce type de conseil ne concernerait qu'un nombre très limité de producteurs par an (une quinzaine environ). Le coordonnateur ou un prestataire externe pourrait apporter son expertise pour monter un plan d'affaire, une demande de crédit. Le service CEF pourrait ensuite mettre en relation l'adhérent avec les institutions financières et les institutions pouvant l'appuyer dans son projet.

Tableau 10 : Les différents types de conseil possibles à l'UGCPA/BM

	Conseil de base	Conseil technico-économique	Conseil sur mesure
Objectifs recherchés par rapport au besoin des membres	Situer le membre par rapport aux enjeux de l'agriculture dans sa région et aux autres exploitations Renforcer les connaissances du membre sur des thèmes divers (technique, gestion, enjeux agricoles générales)	Donner au membre des informations technico-économiques sur son exploitation agricole et le conseiller pour qu'il prenne de meilleures décisions Renforcer les capacités du membre sur des thèmes techniques et de gestion	Répondre à une demande de conseil d'un membre sur un projet de développement de son exploitation agricole
Objectifs recherchés par rapport au besoin de l'OP	Fédérer une partie des membres de l'OP sur l'objectif de « gérer mieux » et de travailler mieux ensemble Susciter l'envie du conseil chez le membre Identifier les besoins des membres en matière de conseil et formation	Faire progresser le membre sur pour une utilisation plus efficace des services Augmenter la capacité des membres à livrer des céréales et à rembourser leurs crédits Améliorer de la qualité de la production dans la durée	Assurer la viabilité des exploitations agricoles membres en limitant le risque d'échecs, en développant de nouvelles activités et en augmentant la rentabilité de l'investissement fait par le producteur Augmenter la capacité des membres à livrer des céréales et à rembourser leurs crédits Conserver les grandes exploitations dans l'OP
Principales activités	Animations de groupe, forums/débats Visites d'échanges Restitutions des résultats technico-économiques des adhérents du conseil technico-économique	Formation de groupe Expérimentations, essais Visites d'échanges Suivi individuel Restitution de groupe	Diagnostic de l'exploitation Elaboration d'un dossier de crédit, d'un plan d'affaire Mise en relation : IMF et IF, fournisseurs, etc.
Thématiques abordées	Questions agricoles générales Techniques de production : agriculture, élevage La relève agricole Gestion	Technique : fertilité des sols, semences, élevage, etc. Gestion : notions simples de calculs économiques	Thèmes souhaités par l'adhérent : équipement, embouche, crédit, la transmission de l'exploitation, etc.
Supports	Vidéos Posters Fiches	Cahier de prise de données Base de données Fiches techniques Fiches de restitution Vidéos - Posters	Compte d'exploitation Cahier de prise de données Modèle de simulation
Durée et Périodicité	Tout au long de l'année pour l'OP Pas de durée spécifique	3 ans sur des critères d'évaluation à mettre en place	Ponctuelle Avoir bénéficié du conseil technico-économique

5.2.2 Produire des données technico-économiques utilisables par les responsables de l'UGCPA/BM ?

Comme cela a été précisé plus haut (4.4), la base de données technico-économiques du CEF ne correspond pas actuellement aux besoins des responsables de l'UGCPA/BM en matière d'informations sur les coûts de production. Les méthodes de calcul diffèrent de celles des services agricoles nationaux. Pour avoir des données sur les coûts de production qui soient comparables, précises et irréfutables, l'UGCPA/BM devrait élaborer un autre référentiel technico-économique adapté sur un échantillon précis de membres et une collecte rigoureuse des données. Néanmoins, avant de concevoir un tel dispositif relativement coûteux en temps et en argent, les responsables de l'UGCPA/BM doivent bien voir s'ils se serviront de ces données dans la négociation de contrats de vente de céréales.

5.2.3 Former les conseillers à développer une approche globale de l'exploitation agricole

Les conseillers endogènes de l'UGCPA/BM reconnaissent qu'ils ont parfois du mal à apporter des conseils aux adhérents car ils n'ont pas la méthode et les outils pour cerner la stratégie du producteur. À l'origine, la démarche CEF repose sur une approche globale et systémique de l'exploitation agricole, c'est-à-dire que l'exploitation agricole est vue comme un système de production combinant systèmes de cultures et systèmes d'élevage. La méthode et les outils du CEF actuellement utilisés à l'UGCPA/BM concernent les cultures principales de l'exploitation agricole (céréales, sésame, niébé mais peu le coton) et ne permettent pas d'aboutir à un diagnostic global du fonctionnement de l'exploitation. L'accent est mis sur l'enregistrement des données au détriment parfois d'une approche plus qualitative de compréhension du raisonnement des producteurs qui permettrait de faire le lien entre les différents systèmes. Les adhérents souhaitent que le CEF les appuie aussi sur l'élevage par exemple. Il pourrait être développé des modules de formation sur cette thématique ce qui permettrait de mettre l'accent sur l'association agriculture – élevage : production de fumure organique, production de fourrages, diversification des revenus (lait et viande), gestion de la trésorerie, etc. Néanmoins, cela a un coût et nécessite des compétences spécifiques. Les productrices de l'UGCPA/BM souhaiteraient que le CEF s'intéresse aussi au « petit commerce » qui est souvent une des activités génératrice de revenus non négligeable pour les femmes.

Dans le cadre du conseil technico-économique et encore plus du conseil sur mesure qui concernerait des études de projets d'investissement s'inscrivant dans une dynamique plus globale de l'exploitation agricole, cette approche systémique devrait être consolidée.

Il faudrait donc retravailler les outils actuels utilisés (cahier de prise de données et base de données notamment) pour mieux rendre compte de la globalité de l'exploitation agricole en identifiant les données les plus pertinentes à collecter et analyser. Certaines OP ont déjà initié des réflexions allant dans ce sens au Burkina Faso¹⁷ en développant des outils permettant de

¹⁷ La Fédération nationale des groupements naam (FNGN) et le CAGEF : Rueff M., 2011, Vers une meilleure compréhension des systèmes d'exploitation pour un renforcement du conseil à l'exploitation familiale des organisations paysannes au Burkina Faso, AFDI – ENSAT, 127p.

représenter le fonctionnement général de l'exploitation et d'analyser les pratiques de gestion à travers quelques indicateurs pour faire ressortir les limites, les risques et les voies d'amélioration possibles de l'exploitation agricole. Bien qu'assez lourds à développer, ces outils sont attirants mais ne dispensent pas d'un renforcement des capacités des conseillers pour analyser globalement l'exploitation agricole et les accompagner à définir leur posture de conseiller. Ce changement d'approche demanderait aux conseillers de développer une certaine capacité d'écoute qu'ils n'ont peut-être pas toujours à l'heure actuelle.

5.2.4 Un service relais de l'innovation technique entre la recherche et les producteurs ?

Alors que le service CEF de l'UGCPA/BM s'est concentré sur les aspects de gestion, les conseils techniques intéressent beaucoup les producteurs agricoles notamment la question de l'amélioration de la fertilité des sols pour augmenter et stabiliser leur rendement et éviter d'accroître encore la superficie cultivée.

En raison de la croissance de la population autochtone, de l'introduction de la culture attelée et de l'installation et sédentarisation de migrants venus du centre du Burkina Faso suite aux sécheresses, les systèmes agraires de la région sont passés de l'agriculture sur abattis-brûlis à une culture continue. La jachère n'assure plus le renouvellement de la fertilité des parcelles et les producteurs doivent donc trouver d'autres moyens de maintenir le niveau de fertilité des sols : la fumure organique, la culture de légumineuses, l'agroforesterie, etc. Il existe plusieurs techniques qui ont fait leur preuve dans des stations de recherche mais elles rarement adoptées par les producteurs agricoles en raison d'un accès plus ou moins facile aux moyens de production pour les mettre en œuvre mais aussi à leur potentiel d'adaptation aux systèmes de production pratiqués par les producteurs. Il est donc nécessaire de croiser les savoirs de la recherche avec les savoirs paysans, travailler à l'hybridation des connaissances, pour co-concevoir des techniques performantes que les producteurs puissent mettre en œuvre. L'UGCPA/BM et ses partenaires pourraient mobiliser la recherche et concevoir des processus de co-innovation (tests, expérimentations en milieu paysan, diffusion) en formant et mobilisant son réseau de conseillers et animateurs endogènes animer des groupes de producteurs expérimentateurs ou paysans innovateurs. Le service pourrait s'orienter vers une véritable plate-forme de co-conception d'innovations.

5.3 Un financement différencié selon le conseil

5.3.1 Contribution des adhérents

Le conseil de base proche des membres et assuré essentiellement par des animateurs endogènes ne serait pas très coûteux et au vu de son rôle fédérateur auprès des membres, il serait proposé gratuitement aux membres de l'UGCPA/BM. C'est un investissement pour l'OP qui devrait avoir des retombées économiques à moyen terme par rapport à la collecte de produits agricoles.

Pour le conseil technico-économique, la contribution proposée représente à peine 10 % du coût du conseil ce qui demeure faible mais il semble difficile de demander plus aux adhérents.

Pour le conseil sur mesure, la contribution proposée est fonction des autres offres de conseil du même type qui existe dans la région (par les services agricoles et forestiers). Selon

certain, le coût pourrait être entièrement assuré par le membre si c'est un besoin très pointu mais il faudrait aussi susciter l'intérêt pour ce type de conseil dans un premier temps et donc ne pas avoir un prix trop élevé (aligné sur celui du « marché »). Au final, c'est donc le conseil technico-économique qui demeure coûteux et où l'enjeu de volume de financement à trouver est le plus élevé.

5.3.2 Les enjeux de la contribution de l'UGCPA/BM via un prélèvement sur ses services économiques

Comme cela avait déjà été proposé en 2010, l'UGCPA/BM pourrait faire des prélèvements sur ces services économiques pour accompagner l'activité croissante de l'organisation et notamment le service CEF. En reprenant ces propositions, optimistes, cela pourrait représenter plus de 4 000 000 FCFA soit 13 % du coût total du CEF (cf. tableau 11). Une proposition plus réaliste semble-t-il serait de faire passer le prélèvement actuel de l'UGCPA/BM pour assurer son fonctionnement de 5,5 à 6,5 FCFA/kg de céréales collectées. Cela ferait un montant supplémentaire d'environ 2 000 000 FCFA qui pourrait être affecté au CEF et assuré environ 30 % des coûts de fonctionnement actuel du service c'est-à-dire les indemnités et les frais de déplacements des principales ressources humaines du service. Si les élus étaient en accord avec de telles propositions, il faudrait les faire voter par l'Assemblée générale. Cela suppose que les membres comprennent l'intérêt d'une telle démarche. En effet, actuellement tous les membres ne peuvent adhérer au service CEF ce qui pose la question de l'équité entre les membres. L'instauration d'un conseil de base comme cela est proposé permettrait d'avoir une approche progressive pour tous et donc pourrait pallier ce manque d'équité. L'enjeu est ensuite que le conseil technico-économique membres soit bien limité dans le temps, chaque agriculteur participant pendant 3 à 4 ans au dispositif. Ceci supposera de trouver un autre dispositif pour les adhérents ayant terminé le cycle de conseil technico-économique. Seulement dans ce cas le CEF pourra concerner un plus grand nombre de membres qui devraient plus enclins à le financer via des prélèvements sur les produits qu'ils livrent à l'OP.

Tableau 11 : Simulation des coûts des différents types de CEF et de leur financement

	Nombre d'adhérents max hommes	Nombre d'adhérents max femmes	Coût unitaire des activités par an par adhérent FCFA	Coût global activités FCFA	Coût de fonctionnement FCFA	Contribution adhérent FCFA	Contribution UGCPA FCFA	Financement extérieur nécessaire FCFA
Conseil de base	1100	650	8 000	14 000 000	6 915 000	-	4 040 000	32 216 000
Conseil technico-économique	88	51	114 000	15 846 000		1 135 000		
Conseil sur mesure	7	7	75 000	1 050 000		420 000		

5.3.3 Des perspectives de financement par l'Etat ?

Comme cela été abordé précédemment, le SNVACA prévoit la mise en place d'un fonds de développement agricole alimenté par l'Etat, les interprofessions, les partenaires techniques et financiers et les producteurs. Le SNVACA met en avant une stratégie de coordination avec les OP dans le développement de l'appui-conseil mais il n'est pas encore défini clairement si les OP pourront avoir accès à des moyens financiers pour leur propre service d'appui-conseil ou si les fonds seront réservés aux seules structures de l'Etat.

5.3.4 Un potentiel de financement par les entreprises ?

Si le CEF tend à offrir des conseils pour monter un plan d'affaire et accompagner un membre à soumettre une demande de crédit, il est envisageable qu'une institution financière soit intéressée à financer en partie ce service développé par l'OP pour ses membres. Une institution financière a tout intérêt à ce que l'OP accompagne ses membres, qu'elle connaît bien, dans leur demande de crédit, c'est une garantie supplémentaire de recouvrer le prêt.

On peut aussi imaginer que si l'OP met en places des tests expérimentaux sur l'utilisation d'un engrais minéral ou organique ou bien d'un produit phytosanitaire particulier, l'entreprise fournisseur soit prête à financer une partie du service de conseil. Néanmoins, cela pose alors la question de l'orientation du conseil vers certains modes de production et de la capacité de ces entreprises à prendre des risques et à soutenir des innovations issus de la recherche-développement.

Conclusion

La mise en place d'un service de conseil agricole par une OP est progressive et les conditions de la viabilité de ce type de service sont relativement nombreuses et dépendent de plusieurs facteurs. Nous avons essayé d'en aborder quelques-unes à travers ce travail.

Il y a tout d'abord un enjeu d'appropriation même du service par les responsables et les adhérents de l'OP. Il est nécessaire de définir un dispositif clair dès l'initiation de ce type de service et de réfléchir sa complémentarité avec les autres services de l'organisation. Mais ce sont aussi les membres de l'OP et plus particulièrement les adhérents au service de conseil qui doivent se l'approprier. Cette appropriation ne sera effective que si les méthodes d'apprentissage et les outils proposés répondent à la diversité de leurs besoins et de leurs capacités. Ceci implique de réfléchir le dispositif avec ces adhérents et nécessite une véritable démarche de co-construction entre l'OP et ses partenaires techniques et financiers qui l'accompagne dans son développement.

Pour des OP très orientées sur certaines filières agricoles, la viabilité d'un service de conseil dépendra aussi de l'équilibre entre la volonté de l'OP de s'intéresser seulement aux productions qu'elle commercialise au risque d'une spécialisation des systèmes de producteurs des agriculteurs (diminuant ainsi leur capacité de résilience) et le maintien d'une diversité de systèmes de culture et d'élevage.

Quel que soit l'approche définie dans un dispositif de conseil agricole, l'information et la connaissance sont les principaux vecteurs d'échanges dont le conseiller est l'acteur central. On a bien vu l'enjeu qu'il y a dans la formation et le renforcement des capacités des conseillers pour qu'ils puissent apporter un conseil pertinent. L'OP doit prendre cet élément en compte pour assurer la pérennité de son service. Des expériences significatives de mutualisation des compétences et de formation des conseillers existent en Afrique et méritent d'être soutenues comme le Réseau gestion par exemple.

Pour les organisations de producteurs à vocation économique qui cherchent à atteindre l'autofinancement, la question du financement d'un service de conseil agricole demeure fondamentale pour assurer sa viabilité et doit reposer sur une diversité des sources de financement (adhérent, OP, soutiens extérieurs à l'OP). Il est clair que les adhérents d'un service de conseil ne peuvent assurer entièrement son coût et l'OP ne peut considérer ses membres comme des clients sauf pour un conseil très spécialisé et individuel. C'est donc au collectif d'accepter de définir une politique de financement d'un service ce qui sera d'autant plus possible si le service démontre son efficacité mais aussi son impact sur l'OP en général et le plus grand nombre de membres. C'est en évaluant régulièrement son service que la coopérative pourra s'assurer d'avoir un service de conseil viable.

Bibliographie

AFDI, 2012 *Guide pratique : quel accompagnement proposer à une organisation paysanne pour choisir une activité de conseil à l'exploitation familiale ?* Groupe de gestion AFDI. <http://www.afdi-opa.org/fr/images/uploaded/admin0509/Dossiers%20et%20analyses/guide%20CEF.pdf>

Benoit-Cattin M., 1984, *Le Conseil de Gestion mis au point dans les Unités Expérimentales* In : *Actes du séminaire. Thème : gestion technico-économique de l'exploitation agricole*. Paris : GERDAT, p.99-103. Séminaire du groupe de travail économie rurale du GERDAT, 12-16 septembre 1983, Montpellier, France.

Benoit-Cattin M. (ed.), 1986, *Les unités expérimentales du Sénégal*, Cirad, Montpellier, 500 p.

Dugué P. (ed.), Faure G. (ed.), 2003, *Le conseil aux exploitations familiales : actes de l'atelier*, 19-23 novembre 2001, Bohicon, Bénin. Collection colloques du Cirad, Montpellier, 78 p. + 1 CDROM

Dugué P., Faure G., 2012, *Appui à la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation des effets et de l'impact des démarches de conseil à l'exploitation familiale au Burkina Faso. Cas du CAGEF (Dédougou) et de l'UPPA du Nayala (Toma)*, F3E – AFDI – Cirad, Paris, 85 p. http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/RAPPORT_AFDI_F3E_Impact_CEF_Version_finale_def.pdf

Dugué P., Girard P., Dioma S., Chabot R., 2010, *Conception d'une offre de conseil agricole par les organisations paysannes ouest-africaines ? Le cas de l'UGCPA/BM au Burkina Faso*. in colloque SFER Conseil en agriculture : acteurs, marchés et mutations, 14 et 15 octobre 2010, France, s.l.n.d. 13 p. http://www.fondation-farm.org/zoe/doc/1b-dugue_al.pdf

Dugué P., Girard P., Dioma S., Chabot R., 2011. *Accroître durablement la production de céréales : un défi pour l'UGCPA-BM* in *Revue Grain de sel*, pp. 54-56 : 25-26. http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/GDS54-56_p25-26_UGCPA.pdf

FAO, 2010, *Mobilizing the potentiel of rural and agricultural extension*, 64 p. <http://www.fao.org/docrep/012/i1444e/i1444e.pdf>

Faure G., Dugué P., Beauval V., 2004, *Conseil à l'exploitation familiale : expériences en Afrique de l'Ouest et du Centre*, GRET, Paris, 127 p. <http://fr.calameo.com/books/000313798f70fe427bd8c>

Griffon Michel, Griffon Florent, 2010, *L'homme viable, du développement au développement durable*, Ed. Odile Jacob 2010, 300 p.

Groupe de Neuchâtel., 2007, *Note de cadrage conjointe sur la vulgarisation agricole*, Paris, 23 p.

Groupe de Neuchâtel., 2007, *Note de cadrage sur le financement du conseil agricole et rural*, Groupe de Neuchâtel, Paris, 30 p.

Girard P., Bélières J-F., Dugué P., Havard M., Flottes G., 2008, *Professionnalisation et autonomisation des coopératives en Afrique de l'Ouest : le cas de la coopérative des*

exploitations motorisées de Koutiala (Mali) : une organisation aux mains des paysans ?, In : colloque SFER Les entreprises coopératives agricoles, mutations et perspectives, 28 – 29 février 2008, Paris, 17 p.

Girard P., Dugué P., Chabot R., Sana I. 2012. *Les conditions de viabilité des services de conseil agricole développés par les coopératives agricoles d'Afrique de l'ouest : le cas de l'union des groupements pour la commercialisation des produits agricole de la boucle du Mouhoun au Burkina Faso*. In : SFER, Coop-de-France, INRA, ESSEC Business School et Bordeaux Sciences Agro. Colloque International : Diversité et durabilité des modèles agricoles coopératifs dans un contexte de crises de la mondialisation. Pris, France, 06-07 novembre 2012. s.l.s.n., 15 p.

Faure G., Toillier A., Legile A., Moumouni I., Pelon V., Gouton P., Gansonré M., Synthèse finale de l'atelier de réflexion pour l'amélioration de la durabilité des démarches de conseil aux exploitations familiales en Afrique du 13 au 15 novembre 2012 au Bénin, 13 p.

Hilou R., 2012, *Evaluation de l'utilisation de la vidéo pour la formation des adhérents au service de conseil à l'exploitation familiale de l'UGCPA/BM*, Université de Ouagadougou, 78 p.

Labarthe P., 2012, *Mécanismes du financement du conseil agricole en Europe*, communication à l' l'atelier de réflexion pour l'amélioration de la durabilité des démarches de conseil aux exploitations familiales en Afrique du 13 au 15 novembre 2012 au Bénin, 14 p

Rossi A., 2008, Diagnostic agraire dans la région de Dédougou, Burkina Faso, Mémoire de fin d'étude AgroParisTech, AFDI, p. 121

Rueff M., 2011, *Vers une meilleure compréhension des systèmes d'exploitation pour un renforcement du conseil à l'exploitation familiale des organisations paysannes au Burkina Faso*, Mémoire de fin d'étude ENSAT – AFDI, 127p.

Sana I., 2011, *Analyse des pratiques de gestion et de l'appropriation du conseil à l'exploitation familiale par les producteurs de l'UGCPA/BM*, Mémoire de fin d'étude Centre agricole polyvalent de Matourkou, Bobo-Dioulasso, 58 p.

Sare L., 2012, *Le conseil agricole dans les politiques publiques au Burkina Faso*, Inter-Réseaux – FERT – AFD, 7 p.

http://www.inter-reseaux.org/IMG/pdf/Fiche_Conseil_et_politique_Burkina__8-11-2012_.pdf

Annexe 1 : Contenu de la fiche de restitution individuelle

Résultat présenté sur la fiche par culture	Unités	Formule
Superficie totale emblavée	ha	$= \sum$ superficie de chacune des spéculations emblavées sur l'exploitation
Coûts de production	FCFA et FCFA/ha	= coût d'achat des intrants + coût des activités de production + coût de la main-d'œuvre salariée (ex. : semences, engrais) (ex. : labour, semis, récolte, etc.) (salaire de la main-d'œuvre salariée)
Rendement	t/ha	= production / superficie emblavée
Marge brute	FCFA et FCFA/ha	= valeur de la production – coûts de production
Amortissements	FCFA	$= \sum$ amortissement du matériel agricole ramené par culture
Revenu brut du producteur	FCFA et FCFA/ha	= marge brute - amortissements
Nombre de jours de travail de la famille	jours	$= \sum$ heures de travail des membres de la famille + 8 heures de travail/jour
Salaire estimé de la famille	FCFA et FCFA/ha	= nb. de jours de travail de la famille * salaire minimum journalier
Revenu net du producteur	FCFA/ha	= revenu brut du producteur – salaire estimé de la famille

Retrouvez les diverses collections de la fondation FARM

Notes : cette collection fait le point, de manière synthétique, sur des sujets d'actualité ou des thèmes de recherche, pour nourrir la réflexion et susciter le débat. Les Notes sont publiées mensuellement par les membres de l'équipe de la fondation.

Etudes : cette collection regroupe des analyses approfondies sur une thématique de la fondation FARM. Réalisées par un chef de projet de FARM et/ou par un auteur extérieur, sous la houlette de FARM, ces études sont supervisées par un comité de pilotage composé d'experts du monde agricole et rural.

Documents de travail : cette collection communique les résultats des recherches effectuées par un chef de projet de FARM, un étudiant stagiaire ou un expert extérieur sur une thématique de réflexion de FARM. Intermédiaires entre les Notes et les Etudes, les Documents de travail sont élaborés sans comité de pilotage.

Champs d'acteurs : cette collection est dédiée aux actions de terrain menées par FARM ou ses partenaires. L'objectif est de formaliser et diffuser les résultats d'expériences portées par différents acteurs du développement agricole et rural. Les Champs d'acteurs sont réalisés par un chef de projet de FARM et/ou un auteur extérieur, sous la supervision de FARM et de ses partenaires.

Point de vue : cette collection expose le point de vue d'un expert extérieur à FARM sur un sujet donné. Son opinion n'est pas nécessairement partagée par la fondation, mais est suffisamment argumentée et stimulante pour être mise en débat.

Toutes les publications de la fondation FARM sont disponibles en version électronique sur www.fondation-farm.org.

La Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde
est soutenue par





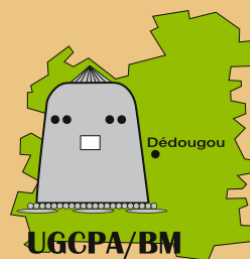
**Fondation pour l'agriculture
et la ruralité dans le monde**

France

<http://www.fondation-farm.org>

contact@fondation-farm.org

Tél : +33 1 57 72 07 19



**Union des groupements
pour la commercialisation
des produits agricoles
de la Boucle du Mouhoun**

Burkina Faso

ugvbm@fasonet.bf

Tél : +226 20 52 01 19



**Engineers Without Borders
Ingénieurs Sans Frontières**

Canada

<http://www.ewb.ca>

info@ewb.ca

Tél : +1 416 481 3696



**Centre de coopération internationale
en recherche agronomique
pour le développement**

France

<http://www.cirad.fr>

[www@cirad.fr](http://www.cirad.fr)

Tél : +33 4 67 61 58 00